

Hirvonen Kirsi & Kemi Heli

Toiminnan joustavuus ja sisäinen liikkuvuus yrityksessä

Tradenomi
Liiketalous
Syksy 2019



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijät: Hirvonen Kirsi & Kemi Heli

Työn nimi: Toiminnan joustavuus ja sisäinen liikkuvuus yrityksessä

Tutkintonimike: Tradenomi, liiketalous

Asiasanat: henkilöstösuunnittelu, työn mielekkyys, osaaminen, tehtäväkierto

Opinnäytetyömme tavoitteena oli tutkia toimeksiantaja yrityksen, liikkuvuuden parantamista, henkilöstön motivointia ja osaamisen kehittämistä yrityksessä. Yhtenä tärkeänä osana oli selvittää lisätyön vastaanoton mahdollisuudet ja esteet. Lisäksi opinnäytetyössä käsiteltiin henkilöstön osaamisen kehittämistä, työn arvostusta sekä sisäistä viestintää. Tuloksien pohjalta annettiin kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyön teoriassa käsitellään henkilöstösuunnittelun eri osa-alueita, henkilöstön hankintaa ja perehdyttämistä, työn kokemista mielekkäänä ja työn arvostusta. Lisäksi teoriassa tutkimme osaamisen kehittämistä ja varmistamista, johon sisällytimme tehtäväkierron käsitteet ja työn eri muodot. Teoriaan valitsimme aiheita, jotka vaikuttavat toiminnan joustavuuden kehittämiseen ja sisäisen liikkuvuuden parantamiseen.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena ja kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa työntekijöiden mielipiteitä mitattiin kyselylomakkeen avulla. Kysely toteutettiin Google Forms- ohjelman avulla ja tulokset analysoitiin PSPP-tilasto-ohjelman avulla. Lisäksi haastattelimme toimeksiantaja yrityksen henkilöstöpäällikköä, joka toimi toimeksiantajan edustajana.

Tutkimuksessa selvisi työntekijöiden kaipaavan lisätyötä ja he ovat kiinnostuneita ottamaan lisätyötä vastaan myös toisista yksiköistä ja osastoilta. Lisätöiden vastaanottamisessa motivoi eniten liian vähäiset sopimustunnit ja avoimissa vastauksissa mainittiin rahan tai taloudellisen tilanteen motivoivan eniten. Suurimmaksi esteeksi koettiin lisätöiden vastaanottamisessa liian myöhään tuleva ilmoitus tai ei ole kokemusta ja osaamista tarjotusta työstä.

Abstract**Authors:** Hirvonen Kirsi & Kemi Heli**Title of the Publication:** Operational Flexibility and Internal Mobility at a Company**Degree Title:** Bachelor of Business Administration**Keywords:** HRM, meaningfulness of work, know-how, job rotation

The aim of our thesis was to study operational flexibility of client organization and the motivation of employees and the development of know-how in the organization. One important part was to identify opportunities and obstacles for receiving additional work. In addition, the thesis dealt with the development employees' know-how, work appreciation and internal communication. Based on the results, suggestions for improvement were made.

The theory of the thesis covers the different areas of human resource planning, recruitment and orientation of employees, the experience of work meaningfulness and appreciation of the work. The theory part entails also the development and ensuring of know-how including the concepts of job rotation and different forms of work. The topics selected affect the development of operational flexibility and the improvement of internal mobility.

The survey was conducted as a quantitative and qualitative study where the employees' opinions were measured by means of a Google Forms questionnaire. The results were analyzed by using the PSPP statistical program. In addition, the HR Manager of client organization, who acted as representative of the client, was interviewed.

The results indicated that employees need additional work and they are interested in receiving additional work from other units and departments. Insufficient number of contracts hours motivated most in receiving additional work, and in open answers money of financial situation were mentioned several times. The largest obstacles were a late notice of additional work or lack of experience and knowledge of the work offered.

Sisällysluettelo

1	Johdanto	2
2	Henkilöstösuunnittelu	3
3	Osaamisen kehittäminen ja varmistaminen	11
3.1	Tehtäväkierto käsitteenä.....	15
3.2	Työn eri muodot.....	21
4	Case Toimeksiantaja	26
4.1	Tutkimusongelma, -menetelmät ja toteutus	26
4.2	Tutkimuksen tulokset	29
4.3	Kehitysehdotukset.....	29
5	Pohdinta	30
	Lähteet.....	33
	Liitteet.....	36

1 Johdanto

Työntekijän osaamisen kehittäminen ja varmistaminen on nykypäivän organisaation keskeinen kilpailukeino, jolla pyritään sitouttamaan työntekijä organisaatioon. Työn kokeminen mielekkäänä ja merkityksellisenä on noussut työntekijöille arvoon. Työstä saadun ansion tulisi olla sellainen, että sillä elää ja nollatuntisopimuksien tarpeellisuus on ollut julkisuudessa esillä. Erityisesti kaupan alan työntekijöillä on tarve saada lisävuoroja, jos kokevat ettei oma ansiotaso riitä henkilökohtaisen elintason ylläpitämiseen.

Opinnäytetyömme teoriaosassa käsittelemme liikkuvuuden mahdollistamista ja esteitä sekä tehtäväkiertoon vaikuttavia eri osa-alueita, kuten henkilöstösuunnittelua, osaamisen kehittämistä, sekä työn eri muotoja. Tutkimusmenetelminä käytimme kvantitatiivista sekä kvalitatiivista menetelmää. Kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimuksena teimme kyselyn ja kvalitatiivisena, eli laadullisena haastattelun, jossa haastattelimme toimeksiantaja yrityksen henkilöstöpäällikköä. Esimies kyselyn jouduimme jättämään huomioimatta analysoinnissa, sillä vastauksia saatiin vain yksi.

Tämä opinnäytetyö laadittiin toimeksiantona yritykselle. Tutkimuksessa selvitettiin, mitä kannusteita tai esteitä henkilöstö kokee toiminnan joustavuuden ja sisäisen liikkuvuuden osalta. Tutkimus rajattiin koskemaan Kajaanin alueen yksiöiden henkilöstöä ja kysely ensisijaisesti suunnattiin työntekijöille. Lisäksi esimiehille oli oma kysely. Tutkimuskysymyksiksi täsmentyi lisätyön vastaanoton mahdollisuudet ja esteet, oman osaamisen kehittäminen ja sisäinen viestintä lisätyön mahdollisuuksista. Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja saimme vastauksia 27 %. Vastausten perusteella esitimme kehitysehdotuksia toimeksiantajalle sisäisen liikkuvuuden parantamiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on etsiä niitä tekijöitä työntekijöiden toiminnassa, millä mahdollistettaisiin lisävuorojen vastaanottaminen yli yksiköiden ja osastorajojen. Lisäksi tavoitteena on selvittää ne kanavat, joista työntekijät saavat tiedon lisävuoroista ja joista tieto on tasapuolisesti heti kaikkien saatavilla.

Tutkimuksen tulokset ja kehitysehdotukset ovat julkaistu vain toimeksiantajan sisäiseen käyttöön, samoin liitteistä on poistettu toimeksiantajan sisäiset lomakkeet.

2 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu on osa yrityksen strategista toimintaa, mutta sille on myös laissa määritelty vähimmäisvaatimukset. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) vaatii yritystä laatimaan vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelman henkilöstön ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Suunnitelman lisäksi yrityksen tulee laatia toteutuksesta ja sen sujumisesta seuranta.

Henkilöstösuunnittelu aloitetaan organisaation strategiasta ja keskeisiä lähtökohtia ovat organisaation sisäinen ja ulkoinen ympäristö. Tavoitteena on saada työtehtäviin oikeanlainen henkilöstö jatkossakin. Ennusteet työvoiman tarpeesta perustuvat organisaation strategiaan ja strategiaa uudelleen arvioidessa myös työvoiman tarve-ennusteet pitää pystyä tekemään nopeasti ja joustavasti. (Kauhanen 2012, 63.)

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on tutkia yrityksen näkökulmasta työvoiman kysyntää ja tarjontaa. Työvoiman tarvetta on vaikeampi tarkastella kuin esimerkiksi materiaalia, laitteistoa tai rahan tarvetta. Budjetoinnin ja toiminnan suunnittelun pohjalta voidaan arvioida tarvittavaa kokonaishenkilöstömäärää. Vaihtuvuuden ennakointi on sen sijaan vaikeampaa, vaihtuvuutta voi aiheutua työntekijästä tai muista organisaation toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Menestyäkseen kaikki organisaatiot tarvitsevat työntekijöitä. Pienemmissä yrittäjävetoisissa organisaatioissa henkilöstösuunnittelun tehtävää voi hoitaa yrittäjä, mutta suuremmissa organisaatioissa sekä julkisella sektorilla tieto tulee olla saatavilla ja jonkinasteisessa henkilöstöjärjestelmässä. (Kauhanen 2012, 62.)

Nykyisissä yrityksissä, varsinkin suuremmissa, toimii erillinen henkilöstötyöstä vastaava. Hänen toimenkuvaansa kuuluu huolehtia, että kaikki lakien ja säännöksiä velvoittamat pakolliset velvoitteet tulevat hoidetuiksi. Velvoitteita ovat esimerkiksi työsopimuksien tekeminen, palkkojen maksu ajallaan, ja töiden, etenkin ylitöiden valvominen. Työtehtävä pitää sisällään myös ajan tasalla pysymisen. Tehtävän hoitajan tulee olla tietoinen lakien ja säännöksiä muutoksista sekä niiden vaikutuksesta organisaation toimintaan. (Kupias & Peltola 2009, 14.)

Henkilöstön hankinta

Henkilöstön hankinnasta periaatteista säädetään laissa yhteistoiminnasta yrityksessä (334/2007), joita tulee noudattaa työhönotossa. Työntekijä tulee perehdyttää työpaikkaan ja työtehtäviin, tarvittaessa henkilöstö- ja ammattiryhmittäin tai eriteltynä työtehtävittäin. Yleisiin periaatteisiin kuuluu myös tiedot, joita työntekijästä kerätään työsuhteen aikana.

Työntekijöistä kerätään henkilötietoja työnantajan rekisteriin. Työnantaja on velvollinen huolelliseen tietojen keräämiseen, käsittelemiseen, säilyttämiseen ja siirtämiseen sekä tietojen hävittämiseen. Henkilötietoja ovat esimerkiksi nimi, osoite ja henkilötunnus. Henkilötietojen käsittelijä on organisaatio tai henkilö, joka käsittelee tietoja rekisterinpitäjän puolesta. Rekisterinpitäjä on organisaatio tai henkilö, joka päättää mihin ja miten tietoja kerätään ja käsitellään, esimerkiksi osuuskaupan jäsenrekisteri tai työpaikan rekisteri työntekijöiden tiedoista. (Tietosuojavaltuutetun toimisto, n.d)

Kaupan alan työehtosopimuksessa (2018, 22) työsuhteesta kerrotaan siten, että työnjohto jakaa ja johtaa työt sekä työnantaja palkkaa ja erottaa työntekijät. Myös sisäisestä siirrosta toiseen työtehtävään määritellään työehtosopimuksessa. Työnantaja toteaa ennen työntekijän siirtoa siirron vaikutuksen palkkaukseen. Siirron ollessa yhtäjaksoisesti yli kaksi viikkoa maksetaan ylimenevältä ajalta kyseisen työn mukaista palkkaa. (Kaupan alan työehtosopimus 2018, 50.)

Henkilöstön hankintatarve voi olla ulkoista tai sisäistä organisaatiossa. Sisäisellä tarkoitetaan, kun jo organisaatiossa työskentelevä henkilö valitaan avoinna olevaan työtehtävään. Ulkopuolisella vastaavasti tehtävään valitaan organisaation ulkopuolelta henkilö. Hankinta perustuu tarpeeseen, joka henkilöstösuunnitelmaan on laadittu. Myös suunnitelman ulkopuolisia hankintatarpeita voi ilmetä henkilöstön muista muutoksista johtuen, esimerkiksi irtisanoutumiset tai vanhempain-, hoito- tai opintovapaista. (Kauhanen 2012, 70 – 71.)

Äkillisistä muutoksista johtuen hankintatarve voi olla suunniteltua isompi. Siitä kumpaa, sisäistä vai ulkoista hankintaprosessia käytetään, vaikuttaa avoinna oleva työtehtävä, organisaation kulttuuri sekä kilpailutilanne. (Kauhanen 2012, 71.) Kuviossa 1. on sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan etuja ja haittoja kuvattuna.

Sisäinen lähde	
EDUT <ul style="list-style-type: none"> • valitun mieliala • parempi kykyjen arviointi • hyvä suoriutumismotivaatio • valitaan vain sisääntulotasolle • valintaprosessin nopeus • lisää sisäisiä valintoja • valittu tuntee jo organisaation 	HAITAT <ul style="list-style-type: none"> • valitsematta jääneiden mieliala • taistelu uramahdollisuuksista, sisäiset kuppikunnat • vaatii vahvaa johdon keskittämishjelmaa • ei tule uusia ideoita • järjestelmästä voi tulla jäykkä
Ulkoinen lähde	
EDUT <ul style="list-style-type: none"> • ”uutta verta”, uusia näkemyksiä • halvempaa kuin ammattiin kouluttaminen • ei sisäisiä kuppikuntia tukemassa • saattaa tuoda kilpailijan salaisuuksia 	HAITAT <ul style="list-style-type: none"> • ei ehkä valita henkilöä, joka ”sopisi” • voi aiheuttaa motivaation laskua ehdokkaille • pidempi perehdyttämiskaus • saattaa tuoda asenteen: näin minä entisessäkin työpaikassa tein

Kuvio 1. Sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan edut ja haitat. (Kauhanen 2012, 72.)

Sisäisen hankinnan eduksi voidaan katsoa sen antama mielikuva muille työntekijöille uramahdollisuuksista ja todennäköisimmin muitakin organisaatiomuutoksia seuraava sisäisestä siirroista. Sisäinen rekrytointi on nopea eikä perehdyttäminen vie niin kauaa, kun organisaatio on jo tuttu. Sisäistä hankintaa kannattaa tehostaa selvittämällä ketkä ovat halukkaita mahdollisiin avautuviin toimiin. Haittoina voidaan katsoa valitsematta jääneiden mielipaha tai taistelu avoinna olemasta toimesta. (Kauhanen 2012, 72 – 73.)

Ulkopuolisen hankinnan etuja ovat organisaatioon saatava uusi tietotaito uuden työntekijän myötä. Hänellä voi olla sellaista osaamista, jota talon sisällä ei vielä ole. Ulkopuolisen valinnan haittoja on pidempi perehdyttäminen työhön ja organisaatioon. Ulkopuolinen valinta estää etenemismahdollisuudet jo työsuhteessa olevilta. Kaikkia organisaatioissa työskenteleviä eivät muutokset ja vapautuvat työtehtävät kiinnosta. (Kauhanen 2012, 72 – 73.)

Yleisin organisaatioissa käytetty selvittämismenettely on kehityskeskustelut. Toinen, suuremmissa organisaatioissa käytetty menettely on henkilöstöpörssi, johon siirtohalukkaat voivat ilmoittautua ja kertoa siirtotoiveista. Nykyiseen johtamis periaatteeseen kuuluu henkilöstöhankinnan siirtyminen esimiesten vastuulle omilla vastualueillaan. (Kauhanen 2012, 73.)

Työnantajan tulee palkata tehtävään paras hakija edeltä määrittelemiensä kriteerien perusteella. Työnantaja voi palkata myös hakijoista jonkun muunkin kuin kriteerien perusteella parhaan, jos hakijalla on erityisiä ansioitumisia. Näissä tilanteissa työnantaja ottaa kuitenkin ison riskin, jos muut hakijat epäilevät työnantajaa syrjinnästä ja vaativat esimerkiksi korvauksia. (Moilanen 2013, 24.)

Työsuhteen päättämissopimukset eivät ole kaupan alalla vielä yleinen käytäntö, mutta ne ovat lisääntyneet muilla aloilla huomattavasti. Työsuhteen päättämisestä on säädetty työsuhtelaissa pakottavasti, eli työsuhtelaissa ei voida sopia huonommista ehdoista kuin laissa on määrätty. Työsuhteen päättämissopimuksella osapuolet sopivat työsuhteen päättymisestä, sen ajankohdasta ja ehdoista. Työnantaja voi ehdottaa työntekijälle tällaista sopimusta esimerkiksi yt-neuvotteluiden jälkeen tai palkita työntekijää pitkästä urasta. Tarkoituksena tällä sopimuksella on päättää keskinäiset vaatimukset, irtisanominen on aina ”laillinen”, eikä sitä voi riitauttaa. Työntekijän kannalta on huomioitava tällaista sopimusta tehdessä, ettei tee huonompaa sopimusta kuin mihin on laillisesti velvoitettu. Päättämissopimuksesta aiheutuu työntekijälle pääsääntöisesti aina 90 päivän karenssi, joten sopimuksen tulisi kompensoida vähintään kolmen kuukauden palkkaa vastaava summa. (Numminen 2019, 60 – 61.)

Henkilöstön perehdyttäminen

Työntekijän perehdyttämiseen työtehtävään ja työympäristöön on velvoitettu työnantajaa useammassakin laissa. Työturvallisuuslain (738/2002) 2:14 § mukaan työnantaja velvoitetaan antamaan riittävä ohjeistus työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä huomioiden työntekijän aiempi kokemus ja osaaminen. Sama laki määrää perehdyttämään työntekijän työhön, työn olosuhteisiin, menetelmiin sekä välineisiin, että niiden oikeaan käyttöön. Tieto tulee myös päivittää tai täydentää sen muuttuessa. Työsuhtelaissa (55/2001) 2:3 § viitataan työnantajan velvollisuuteen suojella työntekijää tapaturmilta ja terveysvaaroilta. Onnistunut perehdytys on osa ennakoivaa turvallisuustoimintaa. Perehdytys antaa työntekijälle valmiudet työskennellä oikealla ja turvallisella tavalla. (TTK n.d.)

Perehdyttäminen on osa jokaisen yrityksen perustoimintoja, mutta samanlainen perehdyttäminen ei toimi kaikissa yrityksissä. Lainsäädäntö määrää perehdyttämisestä, mutta se ei varmista laadukasta perehdytystä. Usein perehdytyksen ajatellaan olevan vain uuden työntekijän työhönopastusta, vaikka se sisältää myös muuttuneet työtehtävät koulutuksineen. (Kupias & Peltola 2009,9.) Perehdyttäminen voidaan yksinkertaistaa kuvion 2. mukaisesti.

Perehdyttäminen	
Alku- ja yleisperehdyttäminen	Työnopastus

Kuvio 2. Perehdyttämisen kokonaisuus (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdyttäminen käsitteenä voi tuntua yksinkertaiselta, mutta sisältö on muuttunut ajansaatossa, samoin sen ulottuvuudet. Perehdyttäminen tarkoittaa työsuhteen alussa tapahtuvaa ohjausta työympäristöön ja työyhteisöön, mutta myös ohjausta tuleviin työtapoihin. Perehdyttämistä työtapoihin voi olla työsuhteen alun lisäksi myös työtehtävien tai toimintatapojen muuttuessa. (Kupias & Peltola 2009, 17–18.)

Työnopastus on ohjausta työtehtävistä, siinä käytettävistä laitteista, työvälineistä sekä ohjeistetaan työntekijää toimimaan poikkeustilanteissa. Työnopastuksessa käydään työpaikan yhteiset pelisäännöt läpi, kuten huomioiminen uhkatilanteissa, häirinnän tai epäasiallisen käytöksen tunnistamista sekä ennakoimaan omaa henkistä kuormittumista. Työnopastuksessa on hyvä käyttää apuna kirjallista aineistoa kuten, käsikirjat, manuaalit, käyttöohjeet, työturvallisuusohjeet sekä erilaiset kaaviot ja pohjapiirustukset. (TTK n.d.)

Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää onnistumaan työssään hyödyntäen hänen aiempaa osaamistansa ja kokemusta. Perehdyttämisellä luodaan edellytykset työntekijän kunnossa pysymiselle, hän on tyytyväinen, sairastaa vähemmän ja huolehtii työn tuottavuudesta. Perehdytys luo perustan, jossa on mahdollisuudet kehittyä työssä ja tehtävissä edelleen. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Perehdyttämisen tulee olla tarkkaan suunniteltua, siihen tulee varata aikaa ja valmistautua. Perehdyttäjän tulee olla kiinnostunut ja innostunut perehdyttämisestä. Eri työtehtävät voidaan jakaa useammalle perehdyttäjälle, mutta on hyvä pitää perehdyttämisessä vastuhenkilö. Organisaatiolla voi olla tarve saada uusi työntekijä nopeasti tuottavaksi ja silloin perehdytys on vaarassa jäädä vain pintapuoliseksi raapaisuksi. Työntekijälle saattaa jäädä mielikuva, ettei ole tervetullut organisaatioon ja riski menettää uusi työntekijä kasvaa. (Saarikko 2013.) Hyvä perehdyttäjä ottaa huomioon perehdytettävän aiemman osaamisen ja hyödyntää sitä perehdytyksessä. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Nuoren ensimmäinen työsuhde määrittelee merkittävästi hänen mielikuvaansa työelämästä ja perehdyttämiseen pitää panostaa enemmän. He saavat ensimmäisistä työpaikoistaan sen mielikuvan, miten työssä ollaan. Työuran myöhemmässä vaiheessa työpaikkaa tai toimenkuvaa vaihtavien on mahdollisuus uuteen alkuun. Työelämän pelisäännöt ovat jo selvät ja he pystyvät keskittymään työhön ja yritykseen perehtymiseen. (Kupias & Peltola 2009, 15.)

Mielekkyyttä työhön

Työntekijää motivoi sitoutumaan työnantajaan ja työpaikkaan, työn mielekkyys ja mahdollisuudet edetä uralla sekä erilaiset palkitsemiset. Kirjallisuudessa sitoutumista, työn mielekkyyttä ja palkitsemista on tutkittu monissa lähteissä. Kauhasen (2016, 59) tutkimuksessa osa-aikatyöstä yksityisillä palvelualoilla perehdyttiin palkansaajien kokemuksiin mahdollisuuksista edetä uralla tai kehittyä omassa työssään. Kokoaikaisilla oli paremmat mielikuvat mahdollisuuksista edetä uralla tai kehittyä kuin osa-aikaisilla, mutta erot eivät olleet huomattavia muilla kuin majoitus- ja ravitsemusalalla.

Yksi keskeisimmistä henkilöstöjohtamisen osa-alueista on työntekijän sitouttaminen, motivoiminen ja palkitseminen. Palkitsemisella kannustetaan työntekijää toimimaan organisaation tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Palkitsemiseen vaikuttaa organisaation rakenne, kilpailukyky, työehtosopimukset sekä verotus, mutta myös milloin on tarkoituksenmukaista käyttää palkitsemisia. Palkitsemisista päättävällä johdolla ja henkilöstöpäälliköillä tulee olla laaja tietämys edellä mainituista asioista, mutta lisäksi oman organisaation henkilöstön rakenteesta, iästä, palvelusvuosista ja koulutuksesta. (Kauhanen 2012, 108.)

Carlsson ja Järvinen (2012, 2.1) kertovat kirjassaan ”Mielekäs työ” hyvin suomalaisten suhtautumisesta työhön, se on selviämistaistelua ja raatamista. Suomalaisille on kunnia-asia tehdä työtänsä sisukkaasti ja sinnikkäästi, ylpeilemättä. Työstä nauttiminen ja varsinkin siitä kertominen ovat tabuja, työnhän tulee olla kiireistä ja rankkaa. Onneksi nämä ajat alkavat olla takana ja työstä voi nauttia ja iloita, jolloin tiedämme tekevämme mielekästä työtä ja koemme olevamme hyödyksi. Jokaisella on mahdollisuus luoda omanlaisensa työtulevaisuus.

Hellman (2019, 43 – 44) on haastatellut seniorikonsultti Minna Anttilaa, jonka työnkuva on auttaa yrityksiä ja työntekijöitä sopeutumaan muutoksissa. Muutokset työyhteisöissä aiheuttavat lähes aina muutosvastarintaa. Työn tekeminen on muuttunut digitalisaation myötä, eikä kehitys ole loppumassa. Muutoksien ollessa ajankohtaisia yrityksessä, hyvä johtaja kuuntelee työntekijöiden huolia ja pelkoja sekä torjuu huhuja. Liian usein muutokset organisaatioissa tehdään johdossa työntekijöiltä piilossa. Henkilöstö on sitoutuneempi ja vastaanottavampi muutoksiin, joissa ovat olleet mukana alusta asti tai muutosidean tullessa työntekijöiltä itseltään. Muutoksen tavoitteen on oltava selkeä ja yhteisistä pelisäännöistä on pidettävä kaikkien kiinni, ettei lipsuta vanhoihin tapoihin.

Työn arvostus

Työstä saatu arvostus voi olla työntekijälle tärkeämpää kuin siitä saatu rahallinen korvaus. Työn tulee olla sisällöllisesti monipuolista ja mahdollistaa uuden oppiminen. Kouluttautumista tärkeämpää on mahdollistaa työntekijälle sisäinen liikkuvuus, kehittää asiantuntemusta sekä tiedon kulkua. (Manka & Manka 2016, 108.)

Työntekijöitä motivoi eri asiat, esimerkiksi rahallinen korvaus tehdystä työstä tai huomioiminen uralla etenemismahdollisuuksien kautta. Taloudellinen palkitseminen kiinnostaa niin kauan kuin sille on tarvetta, mutta kun perustarpeet saadaan katettua, menettää rahallinen korvaus suurimman merkityksensä. Tulotason ja palkkauksen noustessa muiden palkitsemisien merkitys kasvaa. (Kauhanen 2012, 111.)

Nykyään arvostetaan jo työntekijöiden ”omaa aikaa” työstä palautumiseen, eikä työntekijöitä vaadita työskentelemään kellon ympäri. Työntekijän tehdessä jatkuvia pitkiä työpäiviä, sen on huomattu olevan työntekijälle haitallista, stressaavaa sekä tuottamatonta. Järkevillä työajoilla on huomattu olevan vaikutusta työntekijän terveyteen ja siten myös heidän tuottavuuteensa. Työntekijöiden sitoutumista ja työmoraalia huomattiin kohottavan pienentyneet tunnit, mutta vastavasti työstä maksettavan palkan ollessa korkeampi. Järkeväksi työajaksi koettiin 48 tuntia viikossa. Vaatimukset tehokkaaseen työaikaan kehittyneissä maissa ovat johtaneet siihen, että mietitään jo työehtosopimuksia ja lakeja säädettäessä ja uudelleen arvioitaessa, mikä on tehokasta työaikaa. Milloin on järkevää lyhentää työaikoja, jotta työntekijöistä saataisiin tehokkaampia. (Lee, McCann, Messenger 2007, 149.)

Työn mielekkääksi kokemista auttaa Carlssonin & Järvisen (2012, 2.2) mukaan työntekijöiden oma tietämys mitä työltänsä haluaa. Onko valmis tekemään kokoaikaista ja -päiväistä työtä vai onko lyhyemmät päivät ja pätkätyösuhteet sinulle tehtyjä. Työntekijän tehdessä työtä, josta kokee myös muiden hyötyvän, pidetään merkityksellisenä. Merkityksellisyyden kokemusta lisää, jos työtä tehdään kutsumuksesta ammattiin. Työn palkkaus voi olla muuta työtä pienempää, mutta työ antaa tekijälleen muuta arvoa ja mielihyvää. (Carlsson & Järvinen 2012, 2.3).

Itsensä toteuttaminen

Itsensä kehittäminen työssä tai vapaa-ajalla motivoi niin henkilöä itseään kuin työnantajaa. Vastuu henkilöstön kehittämisestä ei ole pelkästään työnantajalla vaan työntekijä voi kouluttautua

ja ylläpitää ammattitaitoaan ammatillisissa kouluissa ja koulutuksissa. Itsensä kehittäminen mahdollistaa henkilöstölle myös etenemisen uralla ja työyhteisön sisällä, enää ei oleteta henkilöstön pysyvän samalla sektorilla, jolla ura on aloitettu. Vaativampi työ yleensä merkitsee myös korkeampaa palkkatasoa. (Kauhanen 2012, 134 – 136).

Mielekäs työ syntyy halusta tehdä työtä ja sellaista työtä, jossa kokee olevansa hyvä. Työntekijän hyödyntäessä omaa osaamistaan hyötyy siitä myös työnantaja, voit tehdä kaiken mitä pyydetään tai erikoistua omaan osaamiseesi ja kehittyä siinä erinomaiseksi. Henkilökohtainen kilpailuetu piilee juuri niissä asioissa, jotka koet itsellesi helpoksi ja luontevaksi tehdä. (Carlsson & Järvinen 2013, 3.1).

Salokannon (2018) artikkelissa kiinnitettiin huomiota arjen sujuvuuteen ja työn tarkoitukseen työhyvinvoinnin merkityksen kasvaessa. Omia työtehtäviä voi muokata paremmin itselle sopiviksi, pienillä muutoksilla saadaan aikaan myönteisiä vaikutuksia omaan työhön ja uraan. Työtehtävien muuttaminen nykyisen työn puitteissa siten, että työntekijä voi muokata työtapojaan mielekkäämmäksi ja toimivammaksi. Työntekijä voi täsmentää itselleen oman työn tarkoituksen ja miten työn eri osa-alueet palvelevat.

Omia työtehtäviä muokkaava tekee työssään asioita, joita ei oman työtehtävän mukaan olisi pakko tehdä, mutta ne tekemällä työntekijä kokee työnsä mielekkäämmäksi. Työn mielekkyyden kehittäminen motivoi ja auttaa jaksamaan työssä paremmin. Työnviihtyvyyys voi parantua ja ikävätkin työtehtävät saa sisällytettyä paremmin työn päämääriin. Työtehtävien muutos parantaa omaa ja työyhteisön hyvinvointia sekä työn laatu paranee. (Salokanto 2018).

Salokannon (2018) artikkelissa on esimerkkejä työn muokkaamisesta, kuten työtehtävien tekeminen eri tavalla antamaan uutta näkökulmaa työhön. Huomiota voi kiinnittää myös omaan ajattelumalliin ja kirkastaa ajatusta siitä, miksi työtään tekee. Yksitoikkoisia työvaiheita voi liittää työn tavoitteisiin. Yhteenkuuluvuutta voi lisätä luomalla uusia verkostosuhteita työkavereihin eri osastojen tai yksiköiden välillä. Työpaikoilla voi lisätä työnteon itsenäisyyttä pitämällä etäpäiviä, jos se on työnteon kannalta mahdollista. Lisäksi voi varata aikaa omalle kehittymiselle koulutuksien ja valmennuksien kautta.

3 Osaamisen kehittäminen ja varmistaminen

“Suomalainen esimies ei perinteisesti ole kovin avoin ja sosiaalinen, joten hänellä on vielä varaa kehittää näitä ominaisuuksia”, Helsilä (2002, 97).

Työsopimuslain (55/2001) 2:1 § määrätään työnantajan velvollisuus kouluttaa ja kehittää työntekijöitä siten, että he pärjäävät työssään sen muuttuessa tai kehittyessä. Työsopimuslain (55/2001) 7:4§ säädetään työnantajan velvollisuudesta teettää työntekijällä hänen työsopimustaan vastaavaa työtä tai muuten muuta hänen koulutustaan tai ammattiaan vastaavaa työtä.

Organisaation yksi tärkeimmistä voimavaroista on osaava ja osaamistaan uudistava henkilöstö, tähän tulisi organisaation panostaa sillä se on investointi tulevaisuuteen. Organisaation panostessa henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja kannustaessa oma-aloitteista aktiivista oppimista hyötyvät molemmat osapuolet oppimisesta. Henkilöstö kokee sitoutuvansa organisaatioon ja samalla voi edetä omalla urallaan. Osaamisen kehittäminen tukee henkilöstön hyvinvointia. (Hasu 2017.)

Suoriutuakseen annetuista työtehtävistä tulee olla tietty osaaminen työtehtävän hoitoa varten. Nykyisessä hektisessä alati muuttuvassa työyhteisössä osaamisen varmistaminen ja kehittäminen tulisi olla niin jokaisen esimiehen kuin työntekijän velvollisuus. Työntekijän kokiessa oman osaamisensa vajavaiseksi työtehtävään nähden, on todennäköistä, että hän kokee itsensä riittämättömäksi. Tämä lisää kiireen ja stressin tunnetta. Puutteellinen ammattitaito voi jopa pahimmillaan johtaa tuhoamaan työkunnon. Mielenkiinto ja halu oppia ja kehittyä voidaan menettää jo hyvin varhaisessa työuran vaiheessa. Halu oman osaamisen varmistamiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen tulee lähteä jokaisesta itsestään. Työnantaja ja erilaiset oppilaitokset voivat tukea oppimista työssä ja työn ulkopuolella. (Helsilä 2002, 82 – 83.)

Kehittyvä organisaatio

Osaamisen kehittämien on tuore asia yrityksien toimintaa, vasta 2000-luvun alussa on kehitystyötä tehty suunnitelmallisesti ja strategian mukaisesti. Osaamista pidetään voimavarana organisaatioissa ja siihen panostetaan entistä enemmän. Osaamisen kehittyminen on yhä suurempi osa organisaation tehokkuudesta ja kilpailukyvystä, koska se on pitkälti työntekijöiden uusiutuvan

osaamisen varassa. Osaamiskartoitus on yksi osaamiseen liittyvä käytäntö, joita tehdään organisaatioissa. Osaamiskartoituksilla on tavoitteena taata jokaisen työntekijän osaaminen, urapolut ja kehittyminen, siihen täydennetään tulevat tavoitteet ja miten ne saavutetaan. (Nortio 2013.)

Organisaatioilla on mahdollista ostaa ulkopuoliselta tuottajalta henkilöstön osaamisen kartoitus sekä mahdollisesti myös samalla koulutusta puutteelliseen osaamiseen. Tällaista palvelua tarjoaa esimerkiksi AEL (n.d.), jonka osaamisen kartoituksen perusmalli on kuviossa 3. AEL:n palvelu on teollisuuden alalle, mutta periaatetta voidaan soveltaa mille alalle tahansa.



Kuvio 3. Yrityksen henkilöstön osaamiskartoituksen perusmallin vaiheet. (AEL n.d.)

1. Ensin määritellään organisaation osaamisen tarve kuten, perustehtävät, toimiala, asiakkaat, toimintaympäristö sekä tietenkin organisaation strategia ja visio.
2. Nykyisen osaamisen kartoituksella selvitetään yksilöiden osaamisen taso, ammatillinen osaaminen, organisaation toimintatapojen ja järjestelmien tunteminen sekä työntekijän oppimisen tasosta ja yhteistyö- ja ongelmanratkaisutaidoista.
3. Kun on selvitetty osaamisen taso ja tarve voidaan tehdä suunnitelma osaamisen kehittämisestä. Samalla voidaan laatia organisaation henkilöstö- ja koulutussuunnitelma.
4. Osaamisen kehittäminen voi olla koulutus, työssäoppimista, valmennuksia tai organisaation toimintatapojen ja työkuulttuurin kehittämistä organisaatiossa.
5. Toteutuneista koulutuksista ja osaamisen kehittämisistä on hyvä tehdä seurantaa, kerätä palautetta ja muokata kehittämistä sen mukaan.

Nortio (2013) on haastatellut Suomen Ekonomiliiton koulutuspoliittista asiamiestä Minna Niemistä. Hän näkee osaamisen kehittämisen selkeästi, sitä on kehitettävä strategialähtöisesti, pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti. Parhaat tulokset saadaan, kun teoreettista tietoa ja kokemustietoa yhdistetään toisiinsa. Esimerkiksi pidempi kestoiset koulutukset, joissa lähipäivien jälkeen opittua tietoa sovelletaan omaan työhön. Nieminen toteaa haastattelussa ”Myös työssä oppien, esimerkiksi työnkierron, mentoroinnin tai valmennuksen avulla voidaan oppia tehokkaasti uusia taitoja ja työtapoja”.

Itseohjautuva työntekijä

Uudet työn kehitystrendit ovat johtaneet siihen, että enemmän vastuuta osaamisesta on työntekijällä. Esimieheltä ei odoteta enää määräävää työnjakoa vaan he toimivat enemmän motivaattoreina, innostajina ja mahdollistajina. Työntekijöiden tulee johtaa itseään, olla oma-aloitteisia, vastuullisia, kehitymis- ja oppimishaluisia, motivoituneita sekä ylipäättään itseohjautuvia. (Järvinen 2018, 112.)

Itseohjautuvuus on henkilön kyky toimia ilman ulkopuolista ohjausta, hänellä on tarvittava osaaminen ja tietotaito selviytyä työtehtävistään ja hänellä on selkeä päämäärä, jota tavoittelee. Hänellä tulee olla kyky tehtävien järjestämiseen ja priorisoinnin taitojen hallintaan, sekä ajan ja resurssien kontrollointiin, jotka normaalissa organisaatiossa olisivat esimiehen tehtäviä. (Martela & Jarenko 2017, 12).

Nortio (2013) kertoo Malinin mukaan Suomessa olevan trendinä, että osaamisen kehittäminen on työnantajan vastuulle sysätty, kun oppimistarpeet kasvavat. Menestyäkseen työntekijän pitää sietää epävarmuutta ja mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle, koska vastuu on myös työntekijällä itsellään osaamisestaan. Työntekijöiden pitää olla valmiita tulevaisuudessa maksamaan koulutuksestaan, jos haluavat kehittää osaamistaan ja oma-aloitteellisuuttaan.

Jokaisella on tarve kehittää itseään, ammatillisesti tai muuten, mutta kehitysvietti on henkilökohtainen. Joillakin tarve oppia uutta ja kehittyä on hyvinkin voimakasta ja toisilla vaatimattomampaa. Työstä voi olla vaikea innostua, jos se on samaa vuodesta toiseen. Jokaisen yksilöllinen haaste taso vaikuttaa kokemukseen työn mielekkyydestä, työn ollessa tarpeeksi haastava muttei liian vaikeaa työntekijä kokee työstä iloa ja sitoutuu. (Jarenko & Tukka 2017, 11.)

Menestyäkseen valitsemallaan urallaan työntekijällä tulee olla tavoitteita työtänsä kohtaan. Selkeä uratavoite auttaa onnistumaan ja uratavoitetta on hyvä päivittää aika-ajoin, sillä se voi muuttua iän ja uralla etenemisen myötä. Juuti & Vuorela (2015, 60 – 61) listaavat kahdeksan tunnistettua syytä työskentelylle, eli ura-ankkureille.

1. Teknis-funktionaalinen pätevyys, erityisammattitaito. Tähän suuntautunut henkilö korostaa erityisosaamistaan ja asiantuntijuuttaan. Tavoitteena on olla tietyn alan huippuosaaja, ongelmana voi olla liian kapea työnkuvan hahmottaminen ja ristiriidat johdon kanssa.
2. Johtamistaidollinen pätevyys. Tähän suuntautuneella tulee olla kunnianhimoa edetä uralla, analyttisiä kykyjä sekä ihmissuhdetaitoja. Johtaminen vaatii nimittäin ongelmanratkaisutaitoja. Herkästi kuormittuva tai ihmisten kanssa työskentelyä karttavat eivät menesty johtotehtävissä.
3. Yrittäjyys. Yrittäjähenkisellä on tavoitteena tuottaa uusita tapoja toimia tai uusia tuotteita. He ovat luovia ja haluavat nähdä toimintansa jäljen. He voivat turhautua yksitoikkosisissa, rutiininomaisissa tehtävissä.
4. Turvallisuus. He haluavat olla osa jotain suurempaa ja tuntea turvallisuutta asemastaan. Eteneminen ei ole niin tärkeää uralla vaan tavoite voi olla pysyvä työsuhde.
5. Itsenäisyys ja riippumattomuus. Heillä on usein tapana tehdä asiat omalla tavallaan, organisaation säännöistä piittaamatta. He hakeutuvat mielellään tehtäviin, joissa voivat itse määritellä työn ja miten se tehdään.
6. Haasteellisuus. He kokevat onnistumista haasteiden saavuttamisen kautta eivätkä välttämättä työtehtävänsä tai asemansa kautta. Heille on tärkeää saada konkreettisia tuloksia ja toivovat saavutuksien tuovan menestystä.
7. Eri elämänalueiden tasapainoinen yhdyntyminen. Heillä on tavoitteena yhdistää työ, perhe ja vapaa-aika tasapainoiseksi kokonaisuudeksi eivätkä halua edetä uran ehdoilla.
8. Alalle tai asialle omistautuminen. Alalle omistautunut haluaa pysyä sillä alalla, jota ihannoii ja on valmis uhrautumaan sen vuoksi.

Usein nämä ura-ankkurit toimivat yhdistelminä ja työntekijällä voi olla useampia motivoijia. On tärkeää selvittää syyt, miksi ihminen työskentelee juuri tällä alalla ja mitkä ovat hänen tavoit-

teensa ja toiveensa uralleen. Organisaatiolle on tärkeää saada työntekijät heitä itseään kiinnostavaan työhön ja näin varmistetaan työn mielekkyyden säilyminen haasteiden ja jatkuvan oppimisen kautta. (Juuti & Vuorela 2015, 61.)

3.1 Tehtäväkierto käsitteenä

Knuutilan (2016, 35) mukaan tehtäväkierto käsitteenä tarkoittaa suunniteltua siirtymistä tehtävästä toiseen työntekijän rohkaisemis- ja kehittämistarkoituksessa. Tehtäväkierrosta voidaan käyttää synonyymeinä myös henkilökierto, työkierto, tehtävänvaihto tai työvaihto. Tehtäväkierrosta englannin kielessä käytetään ilmaisua ”job rotation”. Tehtäväkiertoa on käytetty työyhteisössä aina ja tehtäväkierto ei ole uusi asia. Tehtäväkierto on helppoa toteuttaa työyhteisössä ja saada sillä henkilöstön liikkuvuutta parannettua.

Tehtäväkiertoon ja siihen rinnastettavat vaihtosopimukset ovat henkilöstöpolitiikkaa organisaatioissa. Tehtäväkiertoa voidaan käyttää organisaatioissa osaamisen kehittämiseen ja parantamaan viihtyvyyttä. Tehtäväkierto liittyy osaamiseen ja osaaminen voidaan kohdentaa siihen tehtävään, mihin sitä eniten tarvitaan. Tehtäväkierto voidaan jakaa sisäiseen kiertoon ja ulkoiseen kiertoon. Sisäisessä kierrossa siirrytään tekemään töitä, jonka tehtävät ovat samantasoiset. Esimerkiksi osaston vakituiset työntekijät voivat kiertää toisten tehtäviä tai paikkoja. Sillä voidaan parantaa työmotivaatiota sekä tukea henkilöstön voimavarojen hallintaa. (Knuutila 2016, 36.)

Ulkoisessa kierrossa siirrytään organisaatiossa eri osastolle täysin eri tehtäviin ja saadaan uusi vastuualue hoidettavaksi, kuin mitä alkuperäisessä työtehtävässä tehtiin. Nämä kierrot ovat pitempiaikaisia ja vaikuttavat esimerkiksi työntekijän urakehitykseen ja osaamiseen. Tehtäväkiertoa on tutkittu myös työhyvinvoinnin näkökulmasta ja sitä on kuvailtu työssä jaksamista edistäväksi. (Knuutila 2016, 35 – 38).

Työkiertoprosessin toimintamallissa (kuvio 4.) valmisteluun sisältyy työntekijän informointi työkiertoon lähtemisestä (tutustumisjakso). Työkierron lähtökohtana on työntekijän oma aktiivisuus. Esimerkiksi työntekijä voi itseään kiinnostavaan paikkaan ottaa suoran kontaktin tai ilmoittaa halukkuutensa siirtyä avoimeen toimeen. (Ikonen 2018, 12.)



Kuvio 4. Työkierto prosessina (Ikonen 2018, 12.)

Työkierron tavoitteista ja henkilön tehtävistä työkierron aikana sovitaan kirjallisesti (sopimus työkierrosta). Työkierron järjestelyistä neuvotellaan omassa sekä vastaanottavassa yksikössä ja henkilöstöyksikkö otetaan mukaan käytännön sopimisia suunniteltaessa. Työkierron sopimuksessa neuvotellaan siirtymisen tapa ja sopiminen. Siirtymisen tapa voi olla tutustumisjakso, osa-aikainen tai kokoaikainen työkierto. (Ikonen 2018, 12.)

Prosessin toteutuksella ja seurannalla on tavoite oppia ymmärtämään omaan työhön kiinteästi liittyvä prosessi tai sen osa, mikä hyödyttää molempia osapuolia, työntekijää ja työnantajaa. Prosessi pitää aikatauluttaa työntekijälle ja työnantajalle sekä määrittää tavoitteet ja tavat, joilla niiden saavuttamista arvioidaan. Työkierron suunnittelu kannattaa aloittaa väljästi, koska jokaiselle työntekijälle tehdään oma oppimistarpeen ja yksilön huomioiva suunnitelma. Työkierron tavoitteiden ollessa selkeä työntekijä voidaan perehdyttää uusiin tehtäviin, kehittää prosesseja, luoda verkostoja ja siirtää asiantuntemusta. (Ikonen 2018, 10.)

Työkierrossa työntekijä työskentelee omalla palkalla, jota oma yksikkö maksaa pääsääntöisesti, mutta palkkakustannusten korvaamisesta sovitaan yksiköiden kesken. Prosessin toteutuksessa käydään työkierron tavoitteet ja työntekijän tehtävistä sovitaan työkierron aikana kirjallisesti eli tehdään työsopimus työkierrosta. (Ikonen 2018, 11.)

Työkiertosopimuksen tulee sisältää Ikonen (2018, 13) mukaan seuraavat kohdat:

- taustatiedot
- ohjaaja ja esimies

- suoritettavat tehtävät
- henkilön omat tavoitteet, esimiehen asettamat tavoitteet sekä vastaanottavan yksikön tavoitteet
- miten perehdytys toteutetaan
- miten yhteydenpito kotiyksikköön toteutetaan
- seuranta.

Työkierrossa työntekijä siirtyy määräajaksi, enintään vuodeksi toiseen tehtävään joko kokoaikaisesti tai osa-aikaisesti (Ikonen 2018, 11). Kokoaikainen työkierto on tutustumista pidempi. Lyhyt jakso, jolloin tutustutaan jonkun henkilön työtehtävään, kestää yleensä noin 2 – 4 viikkoa. Tutustuminen voidaan toteuttaa vaihteittain, esimerkiksi 2 tuntia päivässä, viikossa tai muuna ajanjaksona. (Ikonen 2018, 5.)

Työkierrossa ollut työntekijä ja työnantaja käyvät kierron päätteeksi loppuyhteenvetokeskustelun työkierron alussa sovittujen tavoitteiden perusteella. Työkierron päättyessä työssä opittua osaamista voidaan jakaa ja hyödyntää omassa työyhteisössä. (Ikonen 2018, 16.)

Tehtäväkierron hyödyt ja haitat

Tehtäväkierto on yksi oppimisen muoto työyhteisössä. Työyhteisön ammattitaito säilyy ja syvenee organisaatiossa. Työntekijältä vaaditaan tehtäväkierron alussa sinnikkyyttä, joustavuutta ja uuden työtehtävän omaksumista. Työntekijä joutuu alkuvaiheessa kohtaamaan epävarmuutta uuden tiedon keskellä, mutta uuden oppiminen parantaa valmiuksia siirtyä tehtävästä toiseen nopeissa työelämän muutoksissa. (Hankonen 2014).

Muilun (2016, 4) mukaan onnistunut ja hyvin toteutettu henkilöstön liikkuvuus tukee niin yksikön kuin organisaation oppimista ja kehittymistä. Henkilöstön liikkuvuuden tulisi olla osaamisen kehittymistä, joka on suunnitelmallista ja tavoitteellista. Tavoitteena on uusien työtehtävien oppiminen, vaihtelu työssä, rasituksen ja uupumuksen esto sekä hiljaisen tiedon siirto.

Tehtäväkierron hyödyt ovat huomattavasti haittoja suuremmat. Tehtäväkierrosta on hyötyä työntekijälle itselleen, hän ymmärtää oman organisaation toiminnan laajemmin ja syvemmin. Työntekijä saa tehtäväkierrosta mielekkyyttä työhön sekä innostusta ottaa vastaan lisätöitä, kun niitä on tarjolla. (Viitala 2013, 194 – 195.)

Tehtäväkierto saa työntekijät arvostamaan muita yrityksen toimintoja ja asioiden tarkastelua erilaisista näkökulmista. Se auttaa näkemään eri tehtävien tai toimintojen yhteistyön tärkeyden ja myös mahdollisuudet. Työntekijät vaihtavat fyysisesti työpisteitään, koska tavoitteena on tuoda vaihtelua omaan työtehtävään. Tehtäväkierrossa ei muuteta työtehtävien sisältöä, työolosuhteita eikä työvälineitä, mutta tehtävät voivat vaihdella työn luonteen ja organisaation mukaan paljonkin. (Kauhanen 2012, 50.)

Tehtäväkierto pienissä organisaatioissa mahdollistaa työntekijöille ohjautumisen oman mielenkiinnon mukaan samalla tarjoten uutta opittavaa. Organisaatio hyötyy tehtäväkierrosta, jos työntekijät osaavat hoitaa lähes jokaista tuotantoprosessin osaa ja esimerkiksi poissaoloihin on helppompaa varautua. (Jarenko & Tukia 2017, 11.)

Jos työtehtävät ovat lyhyitä ja yksitoikkoisia, tehtäväkierrolla ehkäistään työntekijän yksipuolista fyysistä ja psyykkistä rasittumista (Kauhanen 2012, 50). Työntekijä voi tehtäväkierron päätyttyä jakaa oppimaansa muun työyhteisön kanssa. Tavoitteet takaavat, että työkierto ei jää vain pintapuoliseksi raapaisuksi tai sijaisuuden tekemiseksi. (Hankonen 2014).

Sisäisen liikkuvuuden mahdollistajat organisaatiossa on yksinkertainen prosessi. Työntekijälle kynnys lähteä liikkumaan madaltuu, kun hän tiedostaa oman osaamisensa työtehtävistä. Työntekijältä vaaditaan myönteistä asennetta liikkumiseen, oppimiseen sekä perehdyttämiseen. (Saske 2018.)

Työnantajan puolesta aktiivinen ja ennakoiva viestiminen verkostoissa työntekijäntarpeista ja -tarjonnasta on tärkeää. Työnantajan puolesta on tärkeää tehtävien tarkastelu yhtymäkohtien löytämiseksi organisaatiossa. (Saske 2018.) Kuviossa 5. on esitetty hyödyt yksinkertaistettuna.



Kuvio 5. Liikkumisen hyödyt (Saske 2018.)

Esimiehen kannalta organisaatiossa on helppo ja nopea tapa löytää työpanos työtehtävään tehtäväkierron kautta. Rekrytointiprosessi jää silloin väliin. Ruuhka-avun löytäminen onnistuu nopeasti tehtäväkiertoa hyödyntämällä. Hyvälle työntekijälle on aina suurempi mahdollisuus jatkaa työsopimusta ja laaja osaaminen katsotaan eduksi. (Ikonen 2018.)

Esimiehellä on tärkeä rooli tehtäväkierron onnistumiseen, koska hänellä on mahdollisuus luoda hyvä perusta uuden oppimiselle ja ammatilliselle kehitymiselle. Esimies voi tukea alaisiaan kehityskeskusteluilla vuoden aikana. Organisaation johdolta vaaditaan tehtäväkierron onnistumiseen aktiivisuutta, sillä se aiheuttaa järjestelyjä ja muutoksia. Tehtäväkiertoon vaikuttaa organisaation työntekijöiden, esimiesten ja ylimmän johdon asenteet. (Hankonen 2014.)

Tehtäväkierron haittana voi olla työntekijän toiminnan tehokkuuden tilapäinen lasku johtuen uusien asioiden oppimisen epävarmuudesta. Työntekijän työskennellessä jatkuvasti samoissa työtehtävissä häntä kuormitetaan perehdyttämiseen ja opettamiseen kuuluvilla lisätöillä. (Viitala 2013, 194 – 195.)

Palkka voi laskea työkierron päättyessä, jos työkierrossa on ollut korkeampi palkkataso tai työtunteja on ollut enemmän. Työntekijä palaa työnkierron jälkeen entiseen työtehtävään ja sen mukainen sopimus jatkuu. Esimerkiksi vakituinen työntekijä voi siirtyä määräajaksi organisaation sisällä toiseen tehtävään tai lainata työpanoksen osa- tai kokoaikaisesti. Määräaikaista työntekijää koskee edellä mainitut asiat, sekä työsopimus jatkuu uudessa määräaikaisessa tehtävässä uuden työsopimuksen ehdoin. Uusi määräaikainen tehtävä kestää enintään vuoden. Aikaisempi työsuhde jatkuu entisen määräaikaisuuden loppuun, ja samoin ehdot palautuvat alkuperäisen työsopimuksen mukaisiksi. (Ikonen 2018.)

Esimies ei voi pakottaa työntekijää tehtäväkiertoon, koska se perustuu vapaaehtoisuuteen. Sillä haetaan kuitenkin positiivisia vaikutuksia työssä jaksamiseen ja työyhteisön toimivuuteen. Vaihtoehtona on kieltäytyä tehtäväkiertoon lähtemisestä, mutta työstä kieltäytyminen katsotaan työyhteisössä huonoksi asiaksi. Tehtäväkiertoon ei ole totuttu, koska työntekijän on helppo jatkaa tutussa työympäristössä ja työtehtävissä. Esimiehillä on pelko menettää tehtäväkierron kautta hyviä työntekijöitä. (Hankonen 2014.)

Tehtäväkierron toteutus

Tehtäväjärjestely eroaa tavallisesta rekrytoinnista, menettely on kevyempi kuin normaalissa rekrytoinnissa. Tehtäväjärjestelyssä työnantajalla on mahdollisuus organisaation sisällä yhdistää henkilö ja tehtävä keskenään. Osaston esimies ja työntekijä sopivat keskenään tehtäväjärjestelystä. Tehtäväjärjestelyyn liittyvät käytännön toimet, kuten perehdyttämisen ja ohjauksen työtehtävään, hoitaa esimies. Muutoksista työsopimukseen tai palkkaukseen sovitaan tapauskohtaisesti. (Ikonen 2018.)

Tehtäväjärjestelypaikkaa voidaan hakea, jos sisäisessä haussa olevia tehtäviä avautuu. Rekrytoijalle voidaan ilmoittaa paikan täyttämistä tehtäväkierron kautta, eli paikkaa ei tarvitse laittaa yleiseen hakuun. Oma aktiivisuus on tärkeässä asemassa haettaessa paikkaa, työntekijän tulee olla yhteydessä itseä kiinnostavaan organisaatioon sekä organisaation päällikköön tai rekrytoinnista vastaavaan henkilöön. Työpanoksen lainaamisen kyseiseen organisaatioon auttaa tuomaan esiin oman erityisosaamisen. (Ikonen 2018.)

Tarve tehtäväkierrolle lähtee usein työntekijän omasta halusta, mutta myös työnantajalla on oikeus käyttää työjohto-oikeutta ja päättää miten, milloin, missä ja millä välineillä työtä tehdään. Työnantajan työjohto-oikeutta rajoittavat lainsäädäntö sekä työehto- ja työsopimus. Työntekijän suostumus tarvitaan erikseen, jos työsopimukseen on sovittu työpisteeksi tietty toimipaikka. Erillistä suostumusta ei tarvita, jos työpisteeksi on määritelty laajempi alue. (Aspelund 2018).

Työsopimuslain (55/2001) 2:4 §:ssä säädetään työehtosopimuksessa sovellettavista ehdoista, joihin kuuluu muun muassa työntekopaikka tai jos työntekijällä ei ole pääasiallista pysyvää työntekopaikkaa, tulee sopimuksessa selvittää periaatteet, joiden mukaan työntekijä työskentelee eri kohteissa.

Tehtäväkierto voi olla tarpeen keskeyttää ennenaikaisesti odottamattomasta syystä. Syitä keskeytykseen voi olla monia: organisaation äkilliset muutokset henkilöstön määrässä, työntekijän vaateet työnkuvasta tai työntekijän elämäntilanteen muuttuminen. Päätöksen keskeyttämisestä tulee olla kaikkien osapuolien yhteinen. Tehtäväkierron päättäminen on jokaisen oikeus ja vastuu. (Valtiovarainministeriö 2012.)

3.2 Työn eri muodot

Lee S., McCann D. ja Messemger J.C., (2007, 22 – 35) ovat perehtyneet siihen, miten viimeisten vuosikymmenten aikana muutosta on tapahtunut varsinaisissa työajoissa. Heidän mukaansa kehittyneissä maissa on laajalti käytäntönä noin 40 työtuntia viikossa. Tutkimus osoitti teollisten maiden kehityksen työajoissa olevan laskusuuntainen ja varsinkin tiettyjen maiden lakeihin ja työaikasäädöksiin on kirjattu tuntimäärien pienentäminen sitten 1970-luvun.

He (Lee, ym. 2007, 22 – 35) nostivat selvästi esiin neljä asiaa, jotka määrittelevät työaikoja ja –suhteita. Ensinnäkin erittäin vahvasti työaika säätelee maasta riippumatta laki. Osa-aikatyötä ei kansainvälisesti laajemmin tunneta, suositumpaa on kokoaikainen työ. Toki eri maiden työaikalainsäädännössä on suuria eroja. Toinen suuri vaikuttaja päätettäessä työaikoja ovat työehtosopimukset. Työehtosopimuksissa määritellään enimmäistyöaika, jota työntekijällä on oikeus teettää. Työehtosopimuksien tarkoitus on myös turvata järjestäytymättömiä työntekijöitä. Kolmantena on edellisten yhdistelmä. Tehokas työaikalainsäädäntö mahdollistaa joustavamman osa-aikatyön teettämisen, jolloin viikkotyöaika vaihtelee keskimäärin 20 – 40 viikkotunnin välillä. Neljäntenä on edellisten yhdistelmä, mutta siinä ei ole lakeja tai selviä säädöksiä tukemassa. Työaikalainsäädännön ollessa epäselvempi ja työehtosopimusten ollessa hajanaisempia on maita, joissa ei ole määriteltyä työaika laissa eikä työehtosopimuksissa. Silloin yritys voi itse päättää teettämänsä työn määrän.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Suomen kaupan alan työaikoja. Suomessa kaupan alalla töitä voi tehdä erilaisissa työsuhteissa: kokoaikaisesti, osa-aikaisesti tai määräaikaisesti. Työsopimus voidaan tehdä vakituiseksi, eli toistaiseksi voimassa olevaksi tai määräaikaiseksi, eli ennalta määritellyksi ajaksi. Kokoaikainen työsuhde on käytännössä kaupan alalla viisi työpäivää ja joko 37,5 tai 40 tuntia viikossa. Kokoaikaisen työsuhteen palkkaus on joko kiinteä kuukausipalkka ja mahdolliset lisät ja korvaukset, tai palkka maksetaan tehtyjen tuntien mukaan. Osa-aikaisen työsuhde on yleensä alle 30 tuntia viikossa ja palkkaus maksetaan tehtyjen tuntien mukaan. (Kaupan alan työehtosopimus 2018, 27 – 28.)

Määräaikainen työsopimus määritellään työsopimuslaissa (55/2001) 1:3 § mukaan: ”Työsopimus on voimassa toistaiseksi, jollei sitä ole perustellusta syystä tehty määräaikaiseksi. Työnantajan aloitteesta ilman perusteltua syytä tehtyä määräaikaista työsopimusta on pidettävä toistaiseksi voimassa olevana.” Seuraavaksi käsitellään tarkemmin erilaisia työsuhteita kaupan alalla.

Kokoaikainen työsuhde

Työaikalaisissa (605/1996) 3:6 § määritellään säännölliseksi työajaksi enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa tai 40 tuntia viikossa. Lain tarkoittama säännöllinen työaika on työntekijän vuorokautista ja viikoittaista työaika. Työajasta voidaan sopia toisin työehtosopimuksissa ja työnantajan velvollisuus on tarkistaa mitä työehtosopimuksissa on määrätty työajoista. Työajaksi luetaan työhön käytetty aika, sekä aika jonka työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä. (Työsuojelu n.d.) Työajasta kaupan alan työehtosopimuksessa (2018) on säädetty säännölliseksi työajaksi enintään yhdeksän tuntia vuorokaudessa, josta voidaan työpaikan luottamusmiehen kanssa sopia toisin työpaikalla.

Kokoaikainen työsuhde on kaupan alalla määritelty olevan 37,5 tuntia viikossa. Työaikaan seurataan työajanseuranohjelmalla. Kokoaikaisen työaika voi vaihdella tasoittumisjakson aikana, kunhan se tasoittuu 37,5 tuntiin viikossa (Kaupan alan työehtosopimus 2018, 27-28.)

Työaikalain (605/1996) 7: § määritellään jaksotyöaika, joka on järjestettyä työaika, jossa työaika on enintään 80 tuntia kahdessa viikossa tai 120 tuntia kolmessa viikossa. Työajasta voidaan sopia paikallisesti työnantajan ja työntekijöitä edustavan luottamusmiehen kesken noudattaen työehtosopimuslakia 2:7 §. Tässä laissa työnantajan tulee noudattaa vähintään valtakunnallista alalla olevaa työehtosopimusta, koskien ehtoja työntekijän tekemästä työstä. Keskinäinen sopiminen myös työnantajan ja työntekijän kesken yksityiskohtaisesta soveltamisesta on mahdollista. (Työaikalaki 605/1996, 10 §.)

Monella työpaikalla on käytössä työajan liukumat. Tässä tilanteessa työntekijä voi päättää itse työajan alkamis- ja päättymisajankohdan. Liukuva työaika helpottaa myös hetkellisiä ruuhkia työntekijän voidessa tehdä pidempää päivää. Liukuvalla työajalla voi kerryttää ylittymää säännölliselle työajalle ja työnantajan tulee antaa kertymät kokonaisina vapaapäivinä (Kaupan alan työehtosopimus 2018, 33.)

Toimeksiantaja yrityksen toimipisteissä ei ole liukuvaa työaika käytössä henkilökunnalla, mutta kokoaikaisilla voi kertyä työajan ylittymää. Pääsääntöisesti toimipisteissä kokoaikaisissa työsuhteissa ovat vain osastojen päälliköt sekä osastojen kakkoset. Toimipisteissä on sovittu työssäoloajaksi enintään 10 tuntia vuorokaudessa ja työaika sisältää ruokatauon. (Henkilöstöpäällikkö 2018.)

Liukuvan työajan rinnalle on tullut uudenlainen työaikamuoto joustotyöaika. Joustotyöaikaa ei voida rajoittaa työehtosopimuksissa vaan se on lain säätämä. Joustotyöaikaa ei voida soveltaa kaikessa työssä, sillä työajasta puolet tulee olla sellaista työaikaa, josta työntekijä voi itsenäisesti päättää. Työntekijä on velvollinen pitämään kirjaa säännöllisestä työajastaan ja viikkolevosta ja toimittamaan työnantajalleen kirjanpidon palkanmaksukausittain. Työnantajan velvollisuus on kirjata tiedot työaikakirjanpitoon. Joustotyöajasta sovitaan kirjallisesti ja sopimuksessa tulee ilmetä ainakin päivät, joihin työntekijä saa sijoittaa työaikaa, viikkolevon sijoittamisesta esimerkiksi työntekijän päätettäväksi tai sijoittaminen sunnuntaille, sovitaan mahdollisesta kiinteästä työajasta, ei kuitenkaan yötyötä sekä sovellettavasta työajasta kun joustotyöaika päättyy. (Työaikalaki 872/2019, 13 §.)

Osa-aikainen työsuhde

Eri alojen työehtosopimuksissa on eroja osa-aikaisen määreelle. Kaupan alalla osa-aikatyö on määritelty alle 37,5 tuntia viikossa. Keskimääräisestä vähimmäisviikkotyöajasta sovitaan työntekijän työsopimuksessa. Osa-aikaisen työsopimuksen todellisia tehtyjä työtunteja tarkastellaan työntekijän ja työnantajan toimesta vähintään puolen vuoden välein. Tarkastelu tehdään kirjallisesti ja tarvittaessa työsopimustunteja korotetaan. (Kaupan alan työehtosopimus 2018, 27.)

Osa-aikaisen työsuhteen määritelmä on, kun osa-aikaisen työsuhdetta verrataan samankaltaista työtä tekevän kokoaikaisen työhön. Osa-aikainen tekee kokoaikaiseen verrattuna lyhennettyä työaikaa. Työajan lyhennys voi muodostua päivä-, viikko- tai kuukausitasolla, kun työaika on säännöllisesti lyhyempää kuin kokoaikaisen. Jos työpaikalla ei ole vertailuksi kokoaikaista työntekijää, verrataan lyhennettyä työaikaa alan työehtosopimukseen tai lakiin. (Moilanen 2016, 76.)

Osa-aikaisen määritelmiä on monia ja vielä maasta riippuen määreet voivat vaihdella. Euroopan taloudellisen yhteistyöjärjestön (OECD:n) tilastoissa osa-aikaiseksi työsuhteeksi määritellään alle 30 tuntia viikossa. Kansainvälinen työjärjestö ILO määrittelee osa-aikaiseksi työksi työn, jossa tehdyt tunnit alittavat vastaavassa työssä olevan kokoaikaisen tunnit viikossa. Jokaisen maan lainsäädäntö vaikuttaa siihen, mikä on vähemmän kuin normaali viikkotyöaika. Suomessa tilastokeskuksen tekemissä tutkimuksissa vastaaja itse ilmoittaa, onko hänen työsuhteensa osa-aikainen vai kokoaikainen. Tämä tosin saattaa antaa virheellisen kuvan suhdannejaosta. (Kauhanen 2016, 15.)

Kauhasen (2016, 24) tutkimuksessa osa-aikatyöstä palvelualoilla, selvisi osa-aikaisten määrän palkansaajista viime vuosikymmeninä olleen kasvussa Suomessa. Palkansaaja voi joutua tekemään osa-aikatyötä myös vastentahtoisesti, jos kokoaikatyötä ei ole tarjolla.

Osa-aika työtä tehdään yleensä, jos työntekijä itse haluaa tehdä osa-aikaisesti tai jos työnantajalle ei ole tarjolla kuin osa-aikaista työtä. Jos tilanne on jäljempi, tulee työnantajan tarjota osa-aikaiselle kokoaikaista työtä sellaisen vapauduttua, myös siinä tilanteessa, jossa työntekijä on pyytänyt itse osa-aikaista työsuhdetta. (Moilanen 2016, 77, 85.) Vähittäiskaupanalalla huomattavasti suurin syy osa-aikaistyön tekemiseen on kokoaikaisen työn puute, ja varsinkin naisilla syy on juuri tämä. (Kauhanen 2016, 27.)

Toimeksiantaja yrityksen toimipisteessä työskentelee noin 110 työntekijää, joista suurimmalla osalla työsuhde on vakituinen osa-aikainen. Työaika osa-aikaisilla voi vaihdella mutta pääsääntöisesti työaika on joko 30 tai 28 tuntia viikossa. Kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus ottaa vastaan lisätöitä eri osastoilta tai muista yksiköistä. Työntekijän halukkuus lisätyön vastaanottamiseen selvitetään työsopimusta tehdessä lisätyölomakkeella (Liite 2), mutta sitä voidaan työntekijän pyynnöstä päivittää milloin vain. (Henkilöstöpäällikkö 2018.)

Määräaikainen työsuhde

Euroopan unionin jäsenvaltiot hyväksyivät 1999 direktiivin (1999/70/EY) perusteeksi määräaikaisille työsuhteille. Jäsenmaiden tulee toteuttaa ainakin yhtä seuraavista vaihtoehtoista:

- a. Määräaikaiselle sopimukselle tulee olla perusteltu syy.
- b. Perättäisten sopimusten enimmäiskesto on rajoitettava.
- c. Perättäisille sopimuksille tulee olla enimmäismäärä.

Suomessa on käytössä vaihtoehto a. Määräaikaisien työsuhteiden rajoituksilla tarkennetaan työntekijän oikeuksia sekä sosiaaliturvaa ja torjutaan työnantajan mahdollisuutta kiertää työsuhteturvan lakeja. (Moilanen 2013, 61.)

Työsopimuslain (55/2001) 1:3 §:n mukaan työsopimus on voimassa toistaiseksi, ellei sitä ole perusteltu määräaikaiseksi. Työnantajan tulee ilmoittaa peruste työn määräaikaisuudelle, muuten työsuhteen katsotaan olevan toistaiseksi voimassa oleva.

Työntekijän pyytäessä määräaikaista työsuhdetta ei erillistä perustetta tarvita. Peruste määräaikaisuudelle ja työsuhteen kesto tai ainakin arvio kestosta tulee ilmoittaa työntekijälle kirjallisena,

joko työsopimuksessa tai erilliseen selvitykseen työsopimuksen ehdoista. Työnantajalla ei ole velvollisuutta muuttaa työsopimusta muuksi, jos pyyntö määräaikaaisuudesta on tullut työntekijältä itseltään ja työntekijä haluaa muuttaa sopimuksen esimerkiksi toistaiseksi voimassa olevaksi. Työnantajan työllistämisvelvollisuus päättyy työsuhteen päättyessä. (Moilanen 2013, 41 – 46.)

Toimeksiantaja yrityksen toimipisteissä käytetään määräaikaisia työsuhteita paikkaamaan vakituisten työntekijöiden poissaoloja kuten, äitiyslomat ja –vapaat, opintovapaat ja pidemmät sairauspoissaolot. Näiden lisäksi määräaikaisilla työsuhteilla paikataan kausittaisia tarpeita kuten, kesälomat tai joulusesonki. (Henkilöstöpäällikkö 2018.)

4 Case Toimeksiantaja

Opinnäytetyömme on tehty yhteistyössä toimeksiantaja yrityksen kanssa. Toimeksiantajan toiveesta tässä versiossa emme kerro toimeksiantajan tietoja julki vaan viittaamme vain toimeksiantajana. Opinnäytetyömme tutkimus osio on tullut vain toimeksiantajan omaan sisäiseen käyttöön.

Palkkauksesta ja työvuorosuunnittelusta vastaa toimipisteessä jokaisen osaston oma esimies tai marketpäällikkö. Työsuhteet voivat vaihdella määräaikaisesta kokoaikaiseen ja viikkotuntimäärä sopimuksesta riippuen voi vaihdella 9 – 37,5 tuntiin viikossa. Työntekijä voi itse halutessaan tehdä enintään 48 tuntia viikossa, kunhan hänen tuntinsa tasoittuvat 12 viikon tasoittumisjakson mukaan enintään 37,5 tuntiin viikossa. Työntekijällä on mahdollisuus ottaa näitä lisätunteja omalta osastolta ja yksiköstä, mutta rohkaistaan myös yksiköiden väliseen liikkuvuuteen. Lisätunteja tarjotaan työntekijöille Workplacen, Work chatin ja Dooriksen kautta tai esimies voi suoraan tarjota lisätyötä työntekijälle. (Henkilöstöpäällikkö 2018.)

Viestintäkeinoina Workplace ja Work chat ovat tulleet toimeksiantaja yritykselle uusina järjestelminä vuoden 2019 aikana. Workplace pohjautuu samaan järjestelmään kuin Facebook. Workplace:ssa on laajalti eri toimipaikkojen ryhmiä ja jokaisella yksiköllä voi olla useampia omia ryhmiä. Toimeksiantaja yritys on perustanut jokaiselle toimipisteelle omat ryhmät, mutta myös yhden avoimen ryhmän, jossa pystyy ilmoittamaan avoimista työpaikoista tai tarjolla olevista lisätunneista. Work chat järjestelmä on tyyliltään WhatsAppin tyylinen pikaviestin, jonne aiemmat osastojen omat WhatsApp ryhmät siirrettiin. (Workplace 2019.)

4.1 Tutkimusongelma, -menetelmät ja toteutus

Tutkimusongelmana oli toiminnan joustavuus ja sisäinen liikkuvuus yrityksessä. Toiminnan joustavuudella tarkoitetaan kehittyvää, tiedostavaa ja joustavaa työyhteisöä koko toimeksiantaja yrityksen alueella. Sisäisellä liikkuvuudella tarkoitetaan henkilöstön liikkuvuutta eri yksiköiden välillä

ja eri osastojen välillä. Tavoitteena on saada oma henkilöstö vastaanottamaan äkillisistä poissaoloista tai hetkellisistä ruuhkista, kuten kauden vaihdoksista, vapautuvat tunnit. Tutkimuksella selvitämme, mitä henkilöstö kokee esteeksi ottaa vastaan lisätöitä.

Tutkimus rajattiin koskemaan mielipidettä lisävuorojen saatavuudesta, halukkuudesta ottaa niitä vastaan ja sisäisen viestinnän tehokkuudesta sekä annettiin vapaa sana vastaajille aiheesta.

Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi valitsimme kvantitatiivisen eli määrällisen menetelmä, koska kyselyn avulla on helppo selvittää henkilöstön mielipide. Määrällistä tutkimusta käytetään, kun halutaan vastaus, kuinka paljon tai miten usein. (Ojasalo ym. 2015, 121.) Tutkimusta voidaan kutsua tilastolliseksi tutkimukseksi, kun aineistoa voidaan kuvata numeroin ja havainnoida taulukoiden tai kuvioiden avulla. (Ojasalo ym. 2015, 134.) Tutkimuksessa käytettiin myös kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään, kun halutaan havainnoida asioita yleisesti. Eri menetelmiä käyttämällä saadaan kattavampi kuva tutkittavasta aiheesta. (Ojasalo ym. 2015, 40.)

Tiedonkeruumenetelmät vaikuttavat siihen, miten kyselyssä kysymykset voidaan esittää ja mitkä tekijät vaikuttavat tuloksien luotettavuuteen ja vastauksiin. (Ojasalo ym. 2015, 121.) Haastattelulla saadaan syvällisempää ja yksilöllisempää tietoa kuin lomakkeella kerätystä tiedosta. Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä ja se kannattaa yhdistää, jonkin toisen menetelmän kanssa. (Ojasalo ym. 2015, 106.) Työssämme käytimme puolistrukturoitua haastattelua (Liite 5), eli alustavaa kyselypohjaa apuna haastattellessamme toimeksiantaja yrityksen henkilöstöpäällikköä. Puolistrukturoidussa haastattelussa on etukäteen laadittuja kysymyksiä, mutta niiden järjestys voi vaihdella haastattelun edetessä ja osan kysymyksistä jättää kysymättä tai muokata niitä haastattelun aikana. (Ojasalo ym. 2015, 108.)

Sähköistä kyselyä käytetään sen helppouden, ilmaisuuden ja nopeuden takia. Sähköinen kysely ei rasita ympäristöä ja tiedonkeruu on reaaliaikaista. Huonoksi puoleksi voidaan ajatella kyselyn mahdollinen päätyminen sähköpostissa roskapostien sekaan, sen hukkuminen muiden viestien sekaan tai se voidaan poistaa tahallisesti tai vahingossa. Kyselyyn vastaamista voi kannustaa erilaisilla palkinnoilla tai houkuttimilla. (Ojasalo, yms. 2015, 128 – 130.) Päädyimme sähköisen kyselyyn juuri sen helppouden ja reaaliaikaisuuden takia, pystyimme seuraamaan helposti, miten

saamme vastauksia kyselyyn. Emme kannustaneet vastaamista kannustimilla, kuten mahdollisuudella osallistua lahjakortin arvontaan, sillä olisimme joutuneet keräämään henkilötietoja. Kyselyn luottamus olisi saattanut kärsiä vastaajien mielestä.

Kyselylomake on jaoteltu neljään pääteemaan (Liite 3): lisätyön vastaanoton mahdollisuudet, lisätön vastaanoton esteet, osaamisen kehittäminen ja arvostus, ja sisäinen viestintä. Jokainen teema sisälsi eri määrän kysymyksiä ja mielipide väittämiä, tyyliltään kyselylomake oli strukturoitukyselylomake.

Ojasalo ym. (2015, 105) kertovat kahdesta tutkimuksen luotettavuuden mittarista validiteettista ja reliabiliteettista. Validiteetti tarkoittaa mittari tarkkuutta ja reliabiliteetti mittauksen luotettavuutta. Kyselytutkimuksessa onnistuminen riippuu kyselyn oikeellisuudesta, osataanko kysyä sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tilastollisesti mielekkäällä tavalla. (Vehkalahti 2014, 20.) Kysymyksiä ei tule itse keksiä vaan niiden tulee perustua teoriapohjaan. Teoria tulee tuntea niin hyvin, että kysymyksillä voidaan mitata sen paikkansapitävyyttä. Teoriasta luodaan hypoteeseja, eli väittämiä tai oletuksia, joita testataan kyselyllä. Kyselystä saatu aineisto analysoidaan tilastollisin menetelmin. (Ojasalo yms. 2015, 104.)

Tutkimuksen toteutus

Kyselyn ajankohta osui kesälomakauden alkuun, työntekijöitä oli jo lomilla ja kesätyöntekijöitä tullut tilalle. Henkilöstön määrä oli 172 työntekijää kyselyyn valikoiduista toimipisteistä, tässä ovat mukana toukokuussa aloittaneet kesätyöntekijät. Emme tiedä onko kysely tavoittanut kaikki toimipisteet, sillä kyselyssä emme kysyneet vastaajan toimipistettä. Kysely työntekijöille tehtiin Google Forms-ohjelman avulla, kyselyn kysymykset ovat liitteissä (Liite 3). Esimiehille tehtiin oma kysely sähköpostitse (Liite 4).

Ennen varsinaista tutkimusta testasimme sähköistä kyselylomaketta pienellä koeryhmällä. Näin pystyimme muokkaamaan lomaketta ja selkeyttämään kysymyksiä sekä vastausvaihtoehtoja. Kyselyn ajankohta oli 8.5.-17.5.2019, mutta kyselyä jouduttiin jatkamaan alhaisen vastausprosentin takia. Kysely suljettiin lopulta 6.6.2019. Esimiehiltä toivoimme vastauksia samalle ajalle. Laitoimme kyselyistä useita muistutuksia, koska kyselyn ajankohta sattui kesälomakauden alkuun. Muistutuksista ja pienestä painostuksesta huolimatta emme saaneet enempää vastauksia. Kysely lähetettiin toimipisteen eri osastojen omiin sähköposteihin ja yleisiin sähköposteihin. Muistutimme kyselystä myös vasta käyttönotetussa Workplace ryhmässä, jossa vastauslinkki oli myös

jaossa. Lisäksi vastaajan halutessa lähetimme linkin heidän omaan sähköpostiinsa, vaikka suositelimme vastausta työaikana.

Aineiston perusteellinen esikäsittely luo pohjan itse analyysille. Vastauksia käydään läpi kyselyn määrääjän sulkeuduttua ja sen jälkeen arvioidaan vastausten laatu ja poistetaan asiattomat vastaukset. Virheet tulee huomioida ja poistaa tässä vaiheessa aineiston käsittelyä, koska myöhemmin ne voivat aiheuttaa vaikeuksia. (Vehkalahti 2014, 51.) Kävimme vastausaineiston läpi ja poitimme asiattomat vastaukset sekä keskeneräisiksi jääneet vastaukset, koska kaikki kysymykset oli merkitty pakollisiksi. Osaan kysymyksistä vastaaja pystyi avoimesti vastaamaan ja nämä vastauksen on erikseen kerätty liitteisiin (Liite 6). Avoimet vastaukset keräsivät 0 – 22 prosenttia vastaajien kommentteja kysymyksistä riippuen.

Aineisto siirrettiin Google Forms-ohjelmistosta PSPP- tilasto-ohjelmaan ja analysoitiin sen avulla. Ohjelman avulla pystyttiin analysoimaan aineistoa, joka muutettiin Excelin avulla tulkittavaan muotoon. Kyselyn tuloksien frekvenssitaulukot ja ristiintaulukoinnit ovat liitteissä (Liite 7). Kysely esimiehille oli haastava vastauksien vähyyden takia. Kysely lähetettiin kymmenelle esimiehelle ja vastauksia saatiin yksi. Jätimme esimiesten kyselyn huomioimatta, jotta vastaajan anonyymiyys säilyy.

4.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen perusjoukko oli 172 henkilöä, mukaan luettuna kesätyöntekijät. Kyselyyn vastasi 46 henkilöä eli 27 %. Kysely tehtiin useammassa yksikössä, mutta vastaajan toimipistettä emme kysyneet, jotta vastaajien anonyymiyys säilyy.

Tutkimuksen tulokset ovat vain toimeksiantajan käytössä.

4.3 Kehitysehdotukset

Näillä ratkaisumalleilla ja kehitysehdotuksilla on tarkoitus antaa toimeksiantaja yrityksen työntekijöille ja esimiehille eväitä parantamaan ja kehittämään yksiköiden ja osastojen välistä toimintaa ja liikkuvuutta. Kehitysehdotukset ovat vain toimeksiantajan käyttöön.

5 Pohdinta

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli tehdä kysely työntekijöille, mitä he kokevat esteeksi tai mahdollisuudeksi lisävuorojen vastaanottamisessa. Tavoitteena kyselyllä oli helpottaa työntekijöiden liikkuvuutta eri toimipisteiden välillä. Aiheemme kehittyi tähän lähtötilanteesta, jossa halusimme tutkia vuokratyövoiman käytön vähentämistä. Aihetta mietimme toimeksiantaja yrityksen henkilöstöpäällikön sekä opinnäytetyönohjaajan kanssa lähes puolivuotta. Kyselyn avulla selvitimme työntekijöiden mielipiteitä ja annoimme heille myös vapaan sanan tuoda lisää ideoita aihealueesta. Vastausten pohjalta teimme kehitysehdotuksia. Teorian avulla aiheeseen pystyttiin perehtymään tarkemmin. Teorian pohjalta pystyimme muodostamaan kyselylomakkeen kysymykset.

Teoriaosuudessa perehdyimme henkilöstön hankinnan periaatteisiin, kaupan alan eri työsuhteiden muotoihin sekä työkiertoon. Työntekijöiden kannalta työn mielekkyys ja osaamisen kehittäminen ja arvostus otettiin myös teoriaan mukaan. Kyselyyn rajasimme teoriaksi työsuhteita, työn mielekkyyttä ja osaamista sekä työkiertoa. Kysely tehtiin täysin anonymisti, eikä kyselyyn vastaajista voida päätellä kuka oli kyseessä tai missä toimipisteessä hän työskentelee. Tutkimuksen aineistoa on käsitelty luottamuksellisesti, eikä siitä saatua tietoa ole luovutettu ulkopuoliselle henkilölle.

Kysely oli avoin Kajaanin alueen toimipisteissä työskenteleville, mutta emme kyselyssä pyytäneet toimipistettä. Jälkeenpäin mietittynä olisi voinut olla aiheellista kysyä, jotta olisimme voineet selkeästi rajata ne toimipisteet mukaan, joista vastauksia saimme. Syitä miksi vastauksia emme saaneet kaikista toimipisteistä, joihin kysely lähetettiin voimme vain arvailla. Kysely on voinut joutua roskapostin sekaan, se on voinut jäädä muun viestinnän alle tai se on poistettu. Laitoimme kyselyn sekä muistutuksia useampaan otteeseen ja viestimme kyselystä myös muita kanavia pitkin, kuten Workplace, suullinen ja kirjallinen muistuttaminen.

Pohdimme myös kannustimen puuttumista vähäisten vastauksien syyksi, mahdollisuus voittaa lahjakortti olisi saattanut vaikuttaa positiivisesti vastaaja määrään. Jätimme kannustimen pois, koska olisimme sen joutuneet itse kustantamaan ja olisimme joutuneet kyselyyn lisäämään vastaajan henkilötietoja. Pyrimme pitämään kyselymme niin anonymiminä kuin mahdollista, jotta vastaajat kokisivat luottamusta vastata rehellisesti.

Kysely suoritettiin Google Forms-ohjelman avulla, josta se oli kätevä täyttää niin töissä kuin kotona. Tutkimustulokset analysoitiin PSPP- tilastotyökalulla ja tulkittavaan muotoon Excel taulukkolaskentaohjelmalla. Kyselylomakkeessa hyödynnettiin mielipidekysymyksiä ja monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset keräsivät harmillisen vähän vastauksia. Pyrimme pitämään kyselyn lyhyenä ja ytimekkäänä, jotta vastaajalla olisi aikaa vastata kaikkiin kysymyksiin huolella. Mietimme, onko vastausten alhaisuuteen syynä olla puutteellinen aika, mielenkiinto kyselyä kohtaan vain luottamus kyselyn tekijöihin.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, että työntekijöillä on kiinnostusta lisävuoroista, mutta ei aina mahdollisuutta ottaa niitä vastaan, joko osaamisen puutteen tai perhesyiden takia. Näistä toiseen on mahdollista vaikuttaa. Vastaajista moni koki myös sopimustuntien olevan liian alhaiset ja olivat kiinnostuneita suoraan työvuoroihin lisättävistä lisävuoroista.

Perehdyttäminen ja opastaminen eri osastojen työtehtäviin madaltaisi vastaajien mielestä kynnystä ottaa lisävuoroja vastaan. Lisävuorojen koettiin myös vaativan työntekijältä resursseja oppia uutta ja tarjotuista lisävuoroista ei uskalleta kieltäytyä.

Tuloksista ilmeni työntekijöiden kokevan työnantajan arvostavan heidän osaamistaan. Työntekijöiden ja esimiesten välistä yhteistyötä tulee kehittää, siten ettei työntekijöiden osaaminen vanhene. Osaamisen tason säilyessä myös kynnys lisävuorojen vastaanottamisessa on matala.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni tarve sisäisten viestintävälineiden kehittäminen tasapuolisesti kaikkia tavoittavaksi ja viestintävälineiden ohjeistus ja opastus työntekijöille jo perehdytysvaiheessa. Lisävuoroviestien tulee tavoittaa kaikki yhdenmukaisesti, siitä huolimatta onko jo työvuorossa tai ei.

Yhteenvetona tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä tutkimuksen olleen tarpeellinen, koska kartoitusta liikkuvuuden parantamiseksi ei ole aiemmin tehty. Työntekijöiden liikkuvuutta voidaan varmistaa osaamisen kehittämisellä ja ylläpitämisellä. Tärkeässä roolissa on myös yksiköiden ja osastojen välinen yhteistyö ja joustavuus.

Tutkimuksen luotettavuutta määritellään validiteetilla, eli tutkimuksessa mitattiin sitä mitä piti sekä reliabiliteetilla eli mittauksen luotettavuudella. (Ojasalo yms. 2014, 105.) Kysymykset tulee suunnitella tarkkaan, jotta niistä saadaan haluttu tieto. Validiteetti on kunnossa, kysymyksillä saatiin mitattua haluttu tieto. Reliabiliteetti on heikompi alhaisen vastausprosentin takia, eikä kysely

välttämättä edusta kokonaisjoukon mielipidettä. Vehkalahden mukaan (2014, 45) tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, kun saadaan vastausprosentiksi vähintään 50. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tulee vastausprosentti ilmoittaa, jotta nähdään kuinka moni edes vastasi kyselyyn.

Kyselyn vastausprosentti jäi harmillisen alhaiseksi, vaikka kyselyyn vastaamisaikaakin jatkettiin pariin otteeseen ja yritimme viestiä esimiehiä kannustamaan alaisiaan vastamaan. Haasteena oli saada kysely vastaajien tietoon ja järjestettyä heille vastausaikaa. Sähköinen kysely auttoi siinä, että pystyimme jakamaan kyselyä laajemmin myös henkilökohtaisesti vastaajille.

Tavoitteenamme oli kehittää ja innostaa työyhteisön sisäistä liikkuvuutta, saaden sillä samalla luotua mielekkyyttä sekä työniloa työntekijöille. Liikkuva työyhteisö auttaa myös työnantajaa, kun henkilöstöä on käytettävissä yli toimipiste rajojen ja siellä missä työntekijöille on äkillinen tarve. Käytännössä yksiköiden välistä liikkuvuutta ei juurikaan ole, mutta osastojen välistä liikkuvuutta on ja se on parantunut.

Lisävuorojen lisääminen suoraan työvuoroihin on toteutunut jo kassaosaston ja päivittäistavaraosaston kesken. Kassahenkilö on antanut päivittäistavaraosaston esimiehelle suostumuksen tunteiden lisäämiseen suoraan jo ennen kuin työvuorolista julkaistaan henkilökunnalle. Tämä on vaatinut myös kassaosaston esimieheltä joustavuutta, koska hän joutuu tekemään vuorokautta aikaisemmin valmiiksi kassatiimin työvuorot. Työntekijöitä on ilmoittautunut tähän enemmän mukaan ja ovat myös innokkaasti jakaneet tietoa ja madaltaneet muiden kynnyksiä.

Uusien viestimien käyttöönotto on lisääntynyt, lisävuoroista ilmoitetaan Work chatin kautta ja yleensä nopein vastaaja saa vuoron. Vuoro voidaan jakaa myös useampaan osaan, jos työntekijät voivat jatkaa päiväänsä muutamilla tunneilla, joka ei aiemmassa viestijärjestelmässä ollut mahdollista. Osa esimiehistä ilmoittaa osastonsa lisävuoroista sähköpostitse tai Workplacen ryhmässä, jolloin tieto kattaa laajalti koko toimeksiantaja yrityksen henkilöstön.

Kauppan alan työehtosopimukseen tullut muutos, velvoittaa työnantajan tarkastamaan työntekijän sopimustunteja puolivuositain. Tämä muutos on nostanut osa-aikaisten sopimustuntimäärää vastaamaan sitä tasoa, jolla he työtä tekevät. Teorian osiossa 3.2. kerrottiin toimeksiantaja yrityksen eri työajoista ja miten ne voivat poiketa sopimustunneista.

6 Lähteet

- AEL (N.d.). Henkilöstön osaamisen varmistaminen. Saatavilla 14.4.2019. <https://www.ael.fi/yrityksen-kehittaminen/henkiloston-osaamisen-varmistaminen>
- Aspelund, M. (2018). Mikä on työpisteen vaihdon ja työkierron ero? *Tehy-lehti*. 3/2018. <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/mika-tyopisteen-vaihdon-ja-tyokierron-ero-0>
- Carlsson, M. & Järvinen, K. (2012). Mielekäs työ – uuden ajan uraopas. Alma Talent Oy. Viitattu 25.9.2019. <http://kamk.fi>, kirjasto, Alma Talent verkkokirjahylly.
- D 1999/70/EY. Direktiivi määräaikaisista työsuhteista. Saatavilla 4.10.2018. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:31999L0070&from=FI>
- Hankonen, R. (2014). Työnkierto vaatii suunnitelman. *Tehy-lehti*. 12/2014. <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/tyokierto-vaatii-suunnitelman>
- Hasu, M. (2017). Henkilöstön osaaminen on yrityksen kilpailuetu. Saatavilla 9.4.2019. <https://www.ttl.fi/blogi/henkiloston-osaaminen-on-yrityksen-kilpailuetu/>
- Helisilä, M. (2002). PRO Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.
- Hellman, N. (2019). Muuttumiskykyiset pärjäävät kilpailussa. *Myynti ja Markkinointi* 2019(1), 43 – 44.
- Ikonen, K. (2018). *Sisäisen liikkuvuuden toimintamalli*. Saatavilla 14.2.2019. <https://www.innokyla.fi/documents/7147145/b14fa5ff-84cd-4c8f-a4d5-5e644e666a9f>
- Järvinen, P. (2018). Ammatillinen käyttäytyminen tie onnistumiseen. Viitattu 18.9.2018. <http://kamk.fi>, kirjasto, Alma Talent verkkokirjahylly.
- Jarenko, K. & Tukia, V. (2017). Paremmat työn opas. Saatavilla 28.3.2019. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/tyopaikan_kehittaminen
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Viitattu 18.9.2018. <http://kamk.fi>, kirjasto, Alma Talent verkkokirjahylly.
- Kauhanen, M. (2016). Osa-aikatyö yksityisillä palvelualoilla. Helsinki: Kirjapaino Jaarli.
- Kaupun alan työehtosopimus 1.2.2018-31.1.2020. (2018). Saatavilla 27.8.2018. <http://netpaper.lonnberg.fi/pam/tes-fi/kaupan/mobile/index.html>
- Knuutila, A. (2016). *Tehtäväkierto ja henkilöstön sisäinen liikkuvuus osaamispääoman kehittämisen keinoina Tampereen kaupunkikonsernissa. Pro Gradu-tutkielma Tampereen Yliopisto*. <https://tampub.uta.fi>
- Kupias, P. & Peltola, R. (2009). Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

L 334/2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Saatavilla 10.4.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334#L1P1>

L 605/1996. Työaikalaki. Saatavilla 28.3.2019. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6aikalaki#L4P23>

L 872/2019. Työaikalaki. Saatavilla 7.10.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=HE%20158%2F2018#L4P13>

L 55/2001. Työsopimuslaki. Saatavilla 18.9.2018. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki>

L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Saatavilla 23.11.2018. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki#L2P8>

Lee, S., McCann, D. and Messemerger, J.C. (2007). Working time around the world; Trends in working hours, laws and policies in a global comparative perspective. Oxon: Routledge.

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Alma Talent OY. Viitattu 25.9.2019. <http://kamk.fi>, kirjasto, Alma Talent verkkokirjahylly.

Martela, F. & Jarenko, K. (Toim.) (2017) Itseohjautuvuus. Alma Talent OY. Viitattu 25.9.2019. <http://kamk.fi>, kirjasto, Alma Talent verkkokirjahylly.

Muilu, A. (2016). *Sisäinen liikkuvuus hoitohenkilöstön osaamisen kehittämisen välineenä Keski- Suomen sairaanhoitopiirissä. Opinnäytetyö Jyväskylän ammattikorkeakoulu.* <https://theseus.fi>

Moilanen, J-M. (2013). Määräaikaiset ja osa-aikaiset työsopimuksen. Viitattu 18.9.2018. <http://kamk.fi>, kirjasto, Alma Talent verkkokirjahylly.

Henkilöstöpäällikkö, Toimeksiantaja yrityksen henkilöstöpäällikkö, haastattelu 27.8.2018.

Numminen, T. (2019). Työsuhteen päättämissopimukset puhuttavat. *Myynti ja Markkinointi* 2019(1)., 60 – 61.

Nortio, J. (2013). Osaamisen kehittäminen on investointi kilpailukykyyn. *Ekonomi* 3/2013. <https://www.ekonomilehti.fi/panosta-osaamisen-kehittamiseen-tue-yrityksen-kilpailukyky/>

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät- Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Saarikko, S. (2013). Uuden työntekijän perehdytys- näin se käy. *Talouselämä*. 17.11.2013. Saatavilla 28.3.2019. <https://www.talouselama.fi/uutiset/uuden-tyontekijan-perehdytys-nain-se-kay/ddc8d567-832e-3916-b355-e1a83743a91c>

- Salokanto, S. (2018). Työstä voi muokata motivoivaa. *Ekonomi 2018*. Saatavilla 14.4.2019. <https://www.ekonomilehti.fi/tyosta-voi-muokata-motivoivaa/>
- Saske, S. (2018). Sisäisen liikkuvuuden toimintamalli. Saatavilla 31.3.2019. <https://www.innokyla.fi/web/tyotila7147144/tietoa-sisaisesta-liikkumisesta-ja-toimintamallin-kehittamisesta/-/kommentointi/muokkaa/1/0/0>
- Tietosuojavaltuutetun toimisto (N.d). Saatavilla 8.10.2019. <https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-kasittely>
- TTK. (N.d.). Työhön perehdyttäminen ja työpastus. Saatavilla 28.3.2019. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus-ja-tyosuojelu/tyosuojelu-tyopaikalla/vastuut-ja-velvoitteet/tyohon-perehdyttaminen-ja-tyonopastus>
- Työsuojelu (N.d.). Saatavilla 22.4.2019. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyoaika>
- Valtiovarainministeriö (2012). Valtionhallinnon henkilökierto-opas. Suomen Yliopisto paino Oy: Juvens Print.
- Vehkalahti, K. (2014). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kimmo Vehkalahti ja Oy Finn Lectura Ab.
- Viitala, R. (2013). Henkilöstö johtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Workplace (2019). Workplace by facebook. Saatavilla 7.10.2019. <https://fi-fi.facebook.com/workplace>

7 Liitteet

~~Liite 1. Osaamisenkartoitus-lomake ja osaamisen arviointi, Kt~~

~~Liite 2. Lisätyölomake~~

~~Liite 3. Opinnäytetyön kyselylomake~~

~~Liite 4. Esimiesten kysymykset~~

~~Liite 5. Haastattelu pohja~~

~~Liite 6. Kyselyn avoimet vastaukset~~

~~Liite 7. Frekvenssitaulukot ja ristiintaulukoinnit~~

Opinnäytetyön kyselylomake

Taustamuuttajat

Ikä: _

Sukupuoli: nainen; mies; muu

Koulutus: kansa-, keski- tai peruskoulu; ammatillinen tutkinto; ylioppilas; alempi korkea-asteen tutkinto; ammattikorkeakoulu, ylempi korkea-asteen tutkinto.

Työuran pituus: 0-2; 3-5; 6-10; 11-15; 16 tai yli

Työsuhde: Kokoaikainen, osa-aikainen, määräaikainen

Sopimustuntimääräsi, jos työsuhteesi on osa-aikainen tai määräaikainen: alle 20; 21-28; 29-30; yli 30

Teetkö päätyön lisäksi sivutointa tai ansaitsetko muuten lisätuloja?

- kyllä
- ei

Lisätyön vastaanoton mahdollisuudet

1. Onko kanssasi käyty lisätyön vastaanottaminen läpi töihin tullessasi tai myöhemmin? (Lisätyölomake, jossa kerrot halukkuutesi ottaa vastaan lisätöitä)
 - kyllä
 - ei
2. Kuinka mielelläsi ottaisit vastaan lisätöitä?
 - en halua ottaa vastaan lisätöitä- otan mielelläni vastaan lisätöitä
3. Mikä kannustaa ottamaan lisätöitä vastaan? Voit valita useamman
 - liian vähäiset sopimustunnit
 - oman osaamisen kehittäminen
 - työtehtävien vaihtelu
 - mahdollisuus siirtyä toiselle osastolle töihin
 - muu, täydentävä
4. Mitä koet esteeksi lisätyön vastaanottamisessa?
 - on jo täydet tunnit (ei mahdollisuutta tehdä lisää tunteja)
 - ei motivoi rahallisesti
 - ei osaamista tai varmuutta uusista työtehtävistä
 - perhesyyt (esim. hoitovurojen järjestäminen)
 - muu, täydentävä
5. Koen tärkeänä lisätyön tarjoamisen ensin omalle henkilöstölle. Valitse sopivin vaihtoehto.
 - täysin eri mieltä- eri mieltä- en osaa sanoa- samaa mieltä- täysin samaa mieltä
6. Kaudenvaihdoksista tai sesongista johtuvia lisätunteja voi laittaa suoraan julkaistaviin työvuorolistoihini. Valitse sopivin vaihtoehto.
Esimerkiksi. Toimeksiantaja yrityksen osastolla tarvitaan lisää työntekijöitä purkamaan kuormaa kausittaisesta ruuhkasta johtuen. Tämä lisätyön tarve on tiedossa päälliköllä jo hyvissä ajoin.

Osaston päällikkö voi suostumuksellasi lisätä näitä kuormanpurkutunteja suoraan jo julkaistavaan työvuorolistaan, kun olet antanut ennalta hänelle suostumuksen tähän. Eli nämä lisätunnit tulevat normaalien tuntien lisänä ja ovat sinulla tiedossa jo, kun työvuorolistan saat.

- täysin eri mieltä-eri mieltä- en osaa sanoa- samaa mieltä-täysin samaa mieltä.

Lisätyön vastaanoton esteet

7. Lisätöiden vastaanottaminen vaatii työntekijältä aikaa, sinnikkyyttä ja motivaatiota omaksua uutta. Valitse sopivin vaihtoehto.
 - täysin eri mieltä-eri mieltä- en osaa sanoa- samaa mieltä-täysin samaa mieltä
8. Perehdyttäminen toisen yksikön/osaston työtehtäviin ennalta madaltaa kynnystä ottaa lisätöitä vastaan. Valitse sopivin vaihtoehto.
 - täysin eri mieltä-eri mieltä- en osaa sanoa- samaa mieltä-täysin samaa mieltä
9. Työnkierto (työskentely toisella osastolla tai yksikössä määräajan, jonka jälkeen palaat entiseen työtehtävääsi) auttaisi lisätöiden vastaan ottamisessa. Valitse sopivin vaihtoehto.
 - täysin eri mieltä-eri mieltä- en osaa sanoa- samaa mieltä-täysin samaa mieltä
10. Koen vastuuta ottaa tarjottuja lisätöitä vastaan? Valitse sopivin vaihtoehto.
 - täysin eri mieltä-eri mieltä- en osaa sanoa- samaa mieltä-täysin samaa mieltä

Osaamisen kehittäminen ja arvostus

11. Työtehtävien vaihtaminen yksikön sisällä on helppoa. Valitse sopivin vaihtoehto.
 - täysin eri mieltä-eri mieltä- en osaa sanoa- samaa mieltä-täysin samaa mieltä
12. Toimeksiantaja yritys tukee osaamisen kehittämistä. Valitse sopivin vaihtoehto.
 - täysin eri mieltä-eri mieltä- en osaa sanoa- samaa mieltä-täysin samaa mieltä
13. Työnantaja arvostaa osaamistasi? Valitse sopivin vaihtoehto.
 - täysin eri mieltä-eri mieltä- en osaa sanoa- samaa mieltä-täysin samaa mieltä
14. Koen työniloa (työtehtävät ovat haastavia ja mielekkäitä). Valitse sopivin vaihtoehto.
 - täysin eri mieltä-eri mieltä- en osaa sanoa- samaa mieltä-täysin samaa mieltä

Sisäinen viestintä

15. Mitä kautta saat tiedon vapaista lisävuoroista? Voit valita useamman vaihtoehdon.
 - Dooris, tekstiviesti
 - Work chat
 - Ilmoitustaulu
 - Esimiehen henkilökohtainen soitto tai viestiminen
 - En ole antanut suostumusta lisätyöviesteihin
 - Muu
16. Mitä kautta saat tiedon avautuvista tai vapautuvista työtehtävistä? Voit valita useamman vaihtoehdon.
 - Työpaikan sisäinen intra, avoimet työpaikat
 - Workplace
 - Työpaikan sähköposti
 - Ilmoitustaulu
 - Esimieheltä
 - Muu
17. Avoin palaute kyselystä tai aihepiiristä:

Esimiesten kysymykset

Lisätyön vastaanoton mahdollisuudet

- Miten henkilöstön sisäinen liikkuvuus toimii tällä hetkellä?
- Miten henkilöstöä voi kannustaa ottamaan lisätöitä vastaan?
- Minkälaisia hyötyjä sisäinen liikkuvuus tuo, kerro 2-3 asiaa?
- Onnistuuko työtehtävien vaihtaminen työntekijöiden kesken osastosi/yksikkösi sisällä?

Lisätyön vastaanoton esteet

- Minkälaisia haasteita näet sisäisen liikkuvuuden kehityksessä?
- Miksi henkilöstö voi kokea sisäisen liikkuvuuden esteeksi/haasteeksi?
- Koetko työyhteisössäsi olevan muutos vastarintaa? (pidempään työsuhteissa olleilla vrt. uusilla)

Osaamisen kehittäminen ja arvostus

- Tukeeko toimeksiantaja yritys osaamisen kehittämistä? Miten?
- Olisitko valmis käyttämään resursseja perehdyttämiseen lisätyötä haluaville?
- Arvostatko työntekijää, jolla on laajempi osaaminen?
- Koetko riskinä menettää työntekijöitä, jotka tekevät lisätöitä muilla osastoilla/yksiköissä?

Sisäinen viestintä

- Koetko monikanavaisen tiedottamisen (s-posti, ilmoitustaulu, Workplace/chat) haasteena/tärkeänä lisävuorojen tai avautuvien paikkojen tiedottamisessa?
- Koetko Work chatin käytön eduksi lisätöitä tarjottaessa? (Helpompaa kuin yksittäinen soittelu/viestiminen?)

Haastattelu pohja

- Kuinka monta työntekijää toimeksiantaja yritys työllistää?
- Kuinka moni heistä työskentelee toimipisteessä? Minkälainen työsuhdejako on määräaikaiset/osa-aikaiset/kokoaikaiset?
- Minkälaisissa työsuhhteissa pääsääntöisesti opiskelijat ovat?
- Näkevätkö uudessa elli-järjestelmässä esimiehet kaikkien työntekijöiden vuorot? Eli voiko osaston päällikkö lisätä tunteja työntekijälle, jos työntekijä on kiinnostunut tekemään lisätunteja.
- Työpaikan sisäisessä intrassa oli ohjeet Lisätyön tarjoaminen osa-aikaisille- pelisäännöt. Nämä ohjeet ovat vanhalle Tempus-järjestelmälle. Pätevätkö saman säännöt myös nykyään?
- Ohjeissa on kohta, etteivät viestiin voi vastata ne henkilöt, joilla viikkotyöaika on jo 37,5h. Eli jos minulla on jo tuo 37,5h tälle viikolle täynnä ja voisin tasoittumisjärjestelmän mukaan ottaa kuitenkin vielä lisätunteja, niin en siltikään lisätyövuorosta saa ilmoitusta?
- Saako vuoron, joka ehtii vastata viestiin ensin vai voiko esimies vielä tarkistaa ketkä vuoroon olisi halukkaita tulemaan ja valitsemaan pätevimmän?
Vai tuleeko tällöin jo viestissä ilmoittaa vaatimus, esim. vaadittu pätevyys?
- Onko siihen ”rajoitusta” kuinka pitkä työvuoron tulee olla, jotta se menee vuokratyöntekijälle? esim. oman työntekijän työpäivä on 6-12 ja vuokratyöntekijä tulee vuoroon 6-14. Miksei 12–14 vuoroa tarjota omalle työntekijälle?
- Miksi vuokratyövoimaa joudutaan käyttämään?
- Kuinka paljon käytetään eri osastoilla vuokratyövoimaa?
- Onko vuokratyöntekijöiden käyttö lisääntynyt viime vuosina?
Jos on lisääntynyt niin miksi? Vaikuttaako uuden työvuorojärjestelmän käyttö?
- Miten vuokratyövoiman käyttöä saisi vähentämään?
- Miten saisi omalle väelle varmuutta tehdä töitä myös oman työpisteen ulkopuolella?
- Uudessa työvoimalaissa tuli muutos, jossa pitää osa-aikaisen tunteja tarkastella n. puoli-vuosittain ja tarvittaessa muuttaa sopimusta, jos tunnit ylittävät nykyisen työsopimuksen tunnit huomattavasti.
Miten näihin tunteihin vaikuttavat työntekijän itse ottamat lisätunnit? Lasketaanko ne mukaan vai huomioidaanko tarkastelussa vain tuntilistaan alkuperäiset merkityt tunnit?

